

Vera Pinto Vieira da Rocha

**O *Outplacement* – Vivências e Experiências**

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia orientada pela Professora  
Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente

Faculdade de Letras da Universidade do Porto  
Julho de 2015



# ***O Outplacement* – Vivências e Experiências**

Vera Pinto Vieira da Rocha

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia orientada pela Professora  
Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente

## **Membros do Júri**

Professora Doutora Natália Azevedo Casqueira  
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Professora Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente  
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Doutor Celso Luís Alves Pais  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Classificação obtida: 18 valores



## Resumo

Mudança é a palavra de ordem nas sociedades em que vivemos e como tal também se faz sentir, das mais variadas formas, nas organizações. Neste sentido, surge a necessidade de uma visão mais abrangente do papel, lugar e respeito das pessoas nas organizações. Ao longo dos últimos anos emergiu uma nova perceção do lugar das pessoas nas organizações: os trabalhadores deixaram de ser vistos como meros recursos para executar tarefas, cumprir e alcançar objetivos, passando a ser perspetivados como pessoas, na verdadeira aceção da palavra, ou seja, pessoas com valores, aspirações e objetivos individuais.

É neste sentido que enquadramos o *outplacement* como um processo de apoio à transição de emprego e/ou carreira, que consiste em por em marcha um conjunto de ferramentas que auxiliam a recolocação.

A dissertação que aqui se apresenta tem como objetivo central analisar os processos de *outplacement* em Portugal. Dados os contornos do *outplacement*, a abordagem foi realizada à luz de problemáticas teóricas que enfatizam os efeitos do desemprego, a responsabilidade social das empresas, a mudança e o papel da gestão de recursos humanos, tanto do ponto de vista das empresas que recorrem ao processo como do ponto de vista das pessoas que são alvo do processo de *outplacement*.

Neste estudo, dado o carácter exploratório da problemática e o difícil acesso ao objeto de análise, optou-se por uma estratégia metodológica de índole qualitativa.

Concluimos que o *outplacement* em Portugal é utilizado, maioritariamente, por multinacionais, sendo que, os indivíduos que usufruíram destes serviços entendem-no como útil e importante para fazerem face à situações de despedimento, destacando o papel do consultor de *outplacement* no processo de recolocação.

**Palavras-chave:** desemprego; responsabilidade social das empresas; gestão de recursos humanos; mudança; *outplacement*.

## **Abstract**

Change is the key word in the societies in which we live and as such is also felt, in many different ways, in organizations. In this sense, there is the need for a more comprehensive view of the role, place and respect of people in organizations. Over the recent years emerged a new perception of the place of people in organizations: workers are no longer seen as mere resources to perform tasks, fulfill and achieve objectives, becoming prespectivated as people, in the true meaning of the word, or in other words, people with values, aspirations and individual goals.

This is why we frame the outplacement as a process to support in the transition of employment and/or career, which consist in put in motion a set of tools that help replacement.

This dissertation has as main objective to analyze the outplacement process in Portugal. Known the outplacement contours, the approach will be conducted in the light of theoretical issues that emphasize the effects of unemployment, corporate social responsibility, changes and the role of human resource management, both from the point of view of businesses that rely on process as well as the point of view of the people who are subject to the outplacement process.

In this study, given the exploratory character of the problem and the difficult access to the object of analysis, we choose for a qualitative methodological strategy.

We conclude that the outplacement in Portugal is used, mainly, by multinationals and the individuals who benefited from these services think of it as useful and important to face situations of unemployment, highlighting the role of the outplacement consultant in the replacement.

**Keywords:** unemployment; corporate social responsibility; human resource management; change; outplacement

## Résumé

Changement c'est le mot d'ordre dans les sociétés dans lesquelles on vit et comme tel cela se fait aussi sentir, des plus différentes forms, dans les organisations. Dans ce sens, naît le besoin d'une vision qui comporte de rôle, le lieu et le respect des personnes dans les organisations. Au long des dernières années a émergé une nouvelle perception du lieu des personnes dans les organisations: les travailleurs ont laissé d'étant maintenant perspectives comme personnes, dans la vraie acception du mot, soit disant, des personnes avec des valeurs, aspirations et objectifs individuels.

C'est dans ce sens qu'on encadre l'outplacement comme un processus d'appui à la transition de l'emploi et/ou carrière, qui consiste à mettre en marche un ensemble d'outils qui aident la recollocation.

La dissertation que je me présente a comme objectif central analyser le processus d'outplacement au Portugal. Dans les contours de l'outplacement, l'abordage a été réalisé d'après les problématiques théoriques qui mettent en évidence les effets du chômage, la responsabilité sociale des entreprises, le changement et la gestion des ressources humaines qui ont recours au processus comme point de vue des personnes qui sont la cible du processus d'outplacement.

Dans cette étude, du fait du caractère exploratoire de la problématique et du difficile accès à l'objet de l'analyse, on a opté pour une stratégie méthodologique de nature qualitative.

Nous concluons que l'outplacement au Portugal est utilisé, surtout, par des multinationales. Les personnes ayant utilisé ce service l'ont définie comme utile et très importante pour faire face au chômage, en plus ils ont souligné le rôle du consultant d'outplacement dans le processus de ré-insertion.

**Mots-clés:** chômage; responsabilité sociale des entreprises; gestion des ressources humaines; changements; *outplacement*





## Agradecimentos

Um muito obrigado,

À Professora Doutora Cristina Parente, minha orientadora, por se mostrar sempre disponível nos momentos que precisei dos seus conselhos e conhecimentos. Obrigado pelas palavras de encorajamento, por todos os conhecimentos teóricos e metodológicos que me transmitiu e pelo empenho em cada reunião.

À minha família.

Aos meus pais e ao meu irmão, por estarem sempre presentes e demonstrarem compreensão e confiança em mim, cada um à sua maneira.

Aos meus amigos.

À Sílvia por durante este dois anos ter sido uma ótima companheira, por todas as experiências e angústias que juntas partilhamos. Sem ela teria sido bem mais difícil.

Ao Hélder, por toda a paciência que teve comigo durante este processo. Nem sempre foi fácil, mas com as nossas ‘discussões’ muitas ideias tornaram-se mais claras e sem dúvida o seu apoio foi indispensável.

À Transitar, que sempre se mostrou disponível para dialogar comigo, ao contrário de outras empresas.

Aos entrevistados, que voluntariamente se disponibilizaram para responder às minhas perguntas e falar de um momento difícil das suas vidas. Este trabalho também é fruto das suas experiências que comigo partilharam.

Muito obrigado a todos. Esta dissertação nunca se teria realizado isoladamente. O envolvimento e o interesse de todos os intervenientes, cada uma à sua maneira, foi indispensável para a concretização deste trabalho.



## Índice

Resumo .....	IV
Abstract.....	V
Résumé .....	VI
Agradecimentos .....	VIII
Índice de tabelas.....	XII
Índice de figuras.....	XII
Índice de gráficos .....	XII
Introdução.....	1
Capítulo I – O <i>outplacement</i> .....	3
1. O <i>outplacement</i> e os seus contornos.....	3
1.1. Conceito e história .....	3
1.2. Modelos e programas de <i>outplacement</i> .....	6
1.3. Vantagens e desvantagens do <i>outplacement</i> .....	9
1.4. O <i>outplacement</i> na Europa .....	10
2. O <i>outplacement</i> do ponto de vista da empresa de proveniência.....	12
2.1. Mudança nas organizações empresariais .....	12
2.2. Modalidades de despedimento .....	16
2.3. Responsabilidade Social das Empresas.....	19
3. O <i>outplacement</i> do ponto de vista do candidato .....	23
3.1. O desemprego e os seus efeitos .....	24
3.2. Vivência do <i>outplacement</i> .....	26
Capítulo II - Metodologia .....	29
1. As técnicas de recolha e análise de informação .....	29
2. O método utilizado na abordagem da imprensa escrita .....	31
3. As entrevistas a indivíduos que experienciaram programas de <i>outplacement</i> .....	34
Capítulo III - Vivências e Experiências do <i>outplacement</i> .....	39
1. Um retrato a partir dos discursos da imprensa escrita – o caso dos jornais <i>online</i> .....	40
2. Um retrato a partir da vivência na primeira pessoa .....	43
2.1. Caracterização dos entrevistados .....	43
2.2. As trajetórias vividas desde o despedimento até ao programa de <i>outplacement</i> .....	44
Considerações Finais .....	63
Bibliografia .....	69
Anexos .....	73
Anexo I   Guião de entrevista exploratória .....	75

Anexo II   Dados sobre a tiragem dos jornais nacionais.....	77
Anexo III   Listagem de notícias de jornais online analisadas.....	79
Anexo IV   Listagem de notícias corresponde a cada uma das categorias .....	83
Anexo V   Análise horizontal das notícias dos jornais <i>online</i> .....	85
Anexo VI   Email enviado à comunidade académica da Universidade do Porto .....	89
Anexo VII   Grelha de operacionalização de entrevistas.....	91
Anexo VIII   Guião de entrevista semiestruturada .....	93
Anexo IX   Grelhas de tipificação das entrevistas .....	97
Anexo X   Declaração de consentimento informado.....	99
Anexo XI   Ficha resumo de contacto .....	101
Anexo XII   Grelha de análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos indivíduos que experienciaram o <i>outplacement</i> .....	103
Anexo XIII   Caracterização sociodemográfica dos entrevistados.....	105

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Conceito de <i>outplacement</i> .....	4
Tabela 2 - Tipos de notícias encontrados nos jornais <i>online</i> .....	33
Tabela 3 – Entrevistados que vivenciaram processos de <i>outplacement</i> por modalidade de identificação .....	35
Tabela 4 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados.....	44
Tabela 5 - Setor de atividade da empresa de proveniência.....	45
Tabela 6 - Tiragem jornais nacionais de 2014 .....	77

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Modalidades de cessação de contrato de trabalho.....	17
Figura 2 - Síntese esquemática das conclusões.....	64

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 - Tiragem dos diários nacionais 2014 .....	77
Gráfico 2 - Tiragem de semanários nacionais 2014 .....	78



Mudança é a palavra de ordem nas sociedades em que vivemos e como tal também se faz sentir, das mais variadas formas, nas organizações. Neste sentido, surge a necessidade de uma visão mais abrangente do papel e lugar das pessoas nas organizações, respeitando a sua condição profissional e individual. Ao longo dos últimos anos emergiu uma nova perceção do lugar das pessoas nas organizações: os trabalhadores deixaram de ser vistos como meros recursos para executar tarefas, cumprir e alcançar objetivos, passando a ser perspetivados como pessoas, na verdadeira aceção da palavra, ou seja, pessoas com valores, aspirações e objetivos pessoais, individuais e coletivos.

É neste sentido que enquadramos o *outplacement* como um processo de apoio à transição de emprego e/ou carreira, que consiste em por em marcha um conjunto de ferramentas que auxiliam a recolocação. É um processo que demonstra uma visão mais abrangente do papel das pessoas nas organizações e que reflete a mudança, no que diz respeito à perspetiva das organizações perante os seus trabalhadores.

Atendendo a este panorama, e porque sabemos que o *outplacement* é uma temática pouco explorada em Portugal que decidimos enveredar por este tema para a realização desta dissertação de mestrado. Após a escolha do grande tema – o *outplacement* –, decidimos abordá-lo metodologicamente do ponto de vista das pessoas que vivenciaram este programa, porque entendemos que são os principais intervenientes neste processo.

Com a realização desta dissertação de mestrado estudou-se teórica e empiricamente o *outplacement* em Portugal. Para tal foi abordada a problemática do *outplacement* em toda a sua amplitude (conceito, origem, principais teorias, entre outros) através da literatura disponível. Este processo foi analisado do ponto de vista das empresas que recorrem a este tipo de serviços e do ponto de vista dos indivíduos que usufruem do mesmo, tendo sempre em vista o entendimento do processo de *outplacement* em toda a sua amplitude. Empiricamente, optou-se pela análise por via de notícias disponíveis sobre o tema em jornais *online* e pela realização de entrevistas aplicadas a sujeitos que usufruíram de um programa de *outplacement* e a especialistas neste âmbito.

As perguntas de partida subjacentes a este estudo foram: como se caracteriza o processo de *outplacement* em Portugal? Será que os desempregados que acederam a

serviços de *outplacement*, receberam a ajuda que efetivamente necessitam? Como é que estas pessoas vivenciaram o *outplacement*?

O objeto de estudo desta dissertação foram, as vivências do *outplacement*, por parte dos indivíduos que experienciaram o processo em Portugal. O objetivo geral visa averiguar se o processo de *outplacement* é uma solução que providencia a ajuda que os indivíduos, que foram dispensados dos seus empregos (muitas das vezes de longa data) realmente necessitam. Falamos aqui de ajudas aos níveis pessoais e profissionais, de carácter psicológico, económico e mesmo familiar. Importa também saber até que ponto um processo desta ordem é adaptado às necessidades e especificidades de cada indivíduo, e sobretudo, compreender as vicissitudes da vivência desta experiência.

Os objetivos teóricos da dissertação que aqui se apresenta são os seguintes: explorar a literatura sobre o processo de *outplacement*, bem como as temáticas a ele associadas, tal como o desemprego, a responsabilidade social das empresas ou a mudança tecnológica, organizacional como eixos teóricos para pensar as vivências do *outplacement*. Empiricamente, os objetivos passaram por: analisar a vivência do processo de *outplacement* pelas pessoas que o experienciaram e analisar o sucesso/insucesso do processo de *outplacement*.

Assim sendo, o primeiro capítulo deste trabalho é inteiramente dedicado ao enquadramento teórico do *outplacement* nos eixos acima designados. O segundo capítulo incide sobre a apresentação da metodologia utilizada e as técnicas e tratamento de informação de recolha de dados. No terceiro capítulo são apresentados os resultados da recolha dos dados empíricos e por último, no quarto capítulo são apresentadas algumas considerações finais sobre todo o trabalho desenvolvido.

Antes de avançar queremos alertar o leitor para os seguintes factos: ao longo deste trabalho optou-se por designar por ‘candidatos’ os indivíduos que usufruíram do programa de *outplacement*, no entanto, também surgirá por vezes a designação de ‘indivíduos’ e ‘pessoas’ fazendo referencia aos mesmos. A escolha pela designação de candidatos surge com a finalidade de nos mantermos fiéis ao termo utilizado pelas empresas de *outplacement* e porque teoricamente foi assim que surgiu designado.

Queremos também acrescentar que designamos as empresas que prestam o serviço de *outplacement* de ‘empresas de *outplacement*’ e as empresas que recorrem aos serviços de *outplacement* de ‘empresas de proveniência’, tal como são designadas comumente na prática do *outplacement*.



### **O *outplacement***

O presente capítulo apresenta-se dividido em três momentos. Num primeiro momento, é abordado o conceito e a história do *outplacement*; os principais modelos e programas encontrados na literatura disponível e por último uma incursão sobre o *outplacement* na Europa, onde se inclui o caso português.

Num segundo momento focar-nos-emos nas empresas de proveniência, sendo que exploramos e clarificamos os temas de: responsabilidade social das organizações; as mudanças; e as modalidades de despedimento que as empresas têm ao seu alcance.

Num terceiro e último momento exploramos o *outplacement* do ponto de vista do candidato. Sendo esse o momento de analisar estudos já realizados sobre a temática e de explorar a temática do desemprego e das consequências sociais e económicas do mesmo.

#### **1. O *outplacement* e os seus contornos**

##### **1.1. Conceito e história**

Na literatura sobre o *outplacement* encontramos várias formas de abordar este conceito. Sendo que, são vários os autores que assumem a sua própria definição sobre este conceito. Mendleson (1975, cit. por Lopes, 2013) define o *outplacement* como um programa de auxílio aos trabalhadores demitidos, Pickman (1994, cit. por Lopes, 2013) define-o como tendo o objetivo de ensinar técnicas específicas para a integração no mercado de trabalho, Ramalho (2001, cit. por Lopes, 2013) define o *outplacement* como um serviço de consultoria, Butterfield e Borgan (2005, cit. por Lopes, 2013) definem este processo como um serviço que permite uma transição de carreira suave e ainda Challenger (2005, cit. Lopes, por 2013) define-o como sendo um cuidado que o empregador tem para com os seus funcionários dispensados.

A Tabela 1, que a seguir se apresenta, resume as diferentes definições que podemos encontrar na literatura sobre o *outplacement*.

**Tabela 1 - Conceito de *outplacement***

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
<b>Mendleson (1975)</b>	Um programa pensado e oferecido por uma empresa, com vista a auxiliar os seus trabalhadores demitidos na pesquisa de novas funções no exterior da organização. É geralmente aplicado aos termos dos contratos de trabalho que não são por iniciativa do trabalhador.
<b>Pickman (1994)</b>	O <i>outplacement</i> tem como objectivo ensinar ao trabalhador determinadas técnicas que o tornem capaz de conduzir com sucesso a pesquisa de um novo trabalho.
<b>Ramalho (2001)</b>	Serviço de consultoria limitado temporalmente, cujo propósito consiste em auxiliar o colaborador a encontrar uma nova posição fora da organização de proveniência, a pedido desta. São utilizadas técnicas para destacar a personalidade e a experiência dos mesmos.
<b>Butterfield&amp;Borgan (2005)</b>	Serviço oferecido aos colaboradores de forma a possibilitar uma transição suave na carreira, com vista a atenuar o impacto dos processos de reestruturações.
<b>Challenger (2005)</b>	Cuidado do empregador para com os seus funcionários dispensados, através da contratação de uma empresa que os ajude a encontrar uma nova colocação com a maior brevidade possível.

Fonte: Lopes, 2013:10/11

Podemos então concluir que o *outplacement* traduz-se num processo de apoio à transição de emprego e/ou carreira, que consiste na disponibilização de um conjunto de ferramentas de apoio aos trabalhos de recolocação, através de uma empresa especializada que é contratada pela empresa que afasta os trabalhadores. Neste sentido o *outplacement* reflete uma relação dinâmica entre a empresa que contrata os serviços de *outplacement*, o colaborador dispensado e a empresa prestadora do programa.

Mais detalhadamente, nas palavras de Sousa et al. (2006) o:

“*outplacement* consiste num serviço que a organização coloca ao dispor do colaborador que vai deixar (habitualmente, de forma involuntária) a empresa. Este termo refere-se a uma vasta gama de serviços: preparação na redação de um currículo, preparação para uma entrevista, aconselhamento, restabelecimento da autoestima, elaboração de um projeto profissional, identificação de oportunidades de trabalho, entre outros.” (Sousa et al., 2006:173)

Do ponto de vista organizacional e empresarial, o *outplacement* é uma prática de Gestão de Recursos Humanos (Quesada, 2007) que se enquadra na metodologia das práticas de desenvolvimento de carreiras (Sousa et al., 2006)

O conceito de carreira tem sido abordado por diversos autores ao longo dos anos, o que faz com que existam vários sentidos atribuídos. Deste modo, Hall (1976, cit. por Sousa et al., 2006) fez uma compilação dos vários significados que são atribuídos a este conceito, sendo que ele distingue os seguintes sentidos: carreira como uma sequência de trabalhos/funções; carreira como uma sequência de experiências profissionais; carreira como desenvolvimento profissional e carreira como ocupação.

Neste sentido, podemos acrescentar que o *outplacement* também se encaixa num conjunto de métodos em termos de desenvolvimento de carreira que acontece frequentemente em contexto de desemprego.

O *outplacement* deu os seus primeiros passos “(...) nos Estados Unidos da América, após a segunda guerra mundial, quando os consultores de emprego tinham como função ajudar os militares que regressavam a casa a encontrar emprego.” (Vieira, 2011:9).

Contudo é no final dos anos 60 e crescentemente durante os anos 70 do século XX, com o declínio da relação entre trabalhador e empregador que o *outplacement* cresce em contexto empresarial, visto que a gestão do fim dos contratos, do crescente número de trabalhadores desempregados, tornou-se um problema crítico. Segundo Redstrom-Plourd (1998), foi nesta altura que algumas organizações começaram a intitular-se de empresas de *outplacement* e começaram a promover e vender os seus aconselhamentos de modo a auxiliar a procura de emprego. Pode assim dizer-se que o *outplacement* surgiu como resposta a um crescente número de executivos demitidos (Gribble e Miller, 2009) e é utilizado como uma prática de gestão de recursos humanos recorrente desde os anos 70 do séc. XX nos Estados Unidos da América (Martin & Lekan, 2008 cit. por Vieira, 2011) por parte de empresas que recorrem aos serviços de outras empresas especializadas em *outplacement*.

Neste sentido, o *outplacement* surgiu como uma solução para os negócios e problemas sociais que foram crescendo à medida que as organizações procedem à mudanças estruturais que tinham como finalidade tornar as empresas mais competitivas no mercado global (Redstrom-Plourd, 1998).

Assim, as razões que têm levado as empresas a usarem os serviços de *outplacement* têm mudado ao longo da história. Segundo Redstrom-Plourd (1998), as empresas que contratam os serviços de *outplacement* têm mudado, assim como as necessidades dos indivíduos dispensados. Como resposta a estas mudanças e consequentes necessidades o *outplacement* também sofreu mudanças, na forma de estruturação e prestação dos seus serviços.

A primeira grande mudança nestas empresas de *outplacement* ocorre quando surge a necessidade de prestar programas numa lógica nacional e internacional. Como sugere Redstrom-Plourd (1998) até 1980 a maioria das empresas de *outplacement* eram empresas que atuavam numa área geográfica mais reduzida e local. Contudo quando algumas organizações começaram a dispensar grandes números de colaboradores, ao mesmo tempo e em diversos locais, surge a necessidade de passar de uma lógica local para um lógica nacional e internacional de forma a dar resposta a esta nova situação.

As empresas de *outplacement* pareciam não estar preparadas para prestar um serviço individual para um grande número de indivíduos dispensados, numa área geográfica cada vez mais ampla. Neste sentido, as empresas de *outplacement* tiveram de se ajustar a esta nova realidade. Assim, passaram a ser apresentados mais *workshops* em grupo, os programas individuais eram limitados no tempo e era recomendada a utilização de seminários de aprendizagem em grupo para cobrir questões de procura de emprego comum (Redstrom-Plourd, 1998).

Atualmente os serviços de *outplacement* são oferecidos e aplicados a empresas, independentemente da sua dimensão e setor de atividade, estando presente num elevado número de países (Lopes, 2013:13).

## **1.2. Modelos e programas de *outplacement***

Na literatura encontramos diversos modelos e programas de *outplacement*. Importa referir que a duração dos programas é varia consoante o tipo de contrato que é feito entre a empresa de proveniência e a empresa de *outplacement*.

Podemos também falar de *outplacement* interno e *outplacement* externo, sendo que o *outplacement* externo é mais comum e o que se pretende focar nesta investigação.

O *outplacement* interno consiste na realização do aconselhamento pela empresa que dispensa o colaborador. Normalmente este aconselhamento é feito pelos técnicos de recursos humanos da própria empresa que dispensa os colaboradores. Este tipo de solução pode revelar-se uma mais valia porque os técnicos de recursos humanos possuem uma relação com a empresa e conhecem a cultura organizacional, o que permite prestar um aconselhamento adequado a cada indivíduo dispensado (Lopes, 2014), no entanto estes técnicos não possuem o mesmo *know how* que os especialistas em *outplacement*, o que pode comprometer o aconselhamento.

O *outplacement* externo é fornecido por empresas consultoras externas à organização que dispensa os colaboradores. Apesar de ser o mais utilizado é também o que exige um maior investimento, em termos monetários, por parte da empresa de proveniência.

Podemos ainda acrescentar que tradicionalmente a oferta de programas de *outplacement* “(...) pode classificar-se em dois grupos: actividades administrativas e actividades de *coaching*.” (Lopes, 2014:21). No que diz respeito às actividades administrativas estas incluem a utilização de telefone, computador, fotocopiadoras, entre outros materiais que permitem ao candidato realizar a sua pesquisa de emprego (Kirk, 1994). Já as actividades de *coaching* incluem a elaboração de currículo, a preparação para entrevistas, o acompanhamento psicológico e financeiro, a gestão das emoções, o estabelecimento de objetivos, a formação em *marketing* pessoal, a gestão de *networking* e *workshops* (Kirk, 1994; Lopes, 2014).

Na literatura encontramos ainda a referência a mais dois tipos de *outplacement*: o coletivo e o individual. Segundo Quesada (2007), o *outplacement* individual surge como um programa mais ajustado às necessidades, especificidades e características de cada indivíduo e dirige-se normalmente a trabalhadores de categorias profissionais mais elevadas. Já o *outplacement* coletivo surge para dar resposta a um grupo de pessoas que partilham determinadas características, dirigindo-se a trabalhadores com categorias profissionais mais baixas, sendo um processo menos dispendioso, em comparação com o processo individual.

Como já referimos existem poucas pesquisas e informação em geral sobre o tema do *outplacement*. Contudo, na literatura surgem alguns modelos de *outplacement*: (i) o modelo de níveis de aconselhamento de carreira de Mirabile (1985 cit. por Aquilanti e Leroux, 1999); (ii) o modelo de crescimento da carreira de Latack e Dozier (1986 cit. por Aquilanti e Leroux, 1999); (iii) o modelo holístico de Kirk (1994) e o (iv) modelo integrado de Aquilanti (1999).

O modelo de níveis de aconselhamento de carreira de Mirabile (1985, cit. por Aquilanti e Leroux, 1999) engloba cinco etapas: conforto, reflexão, clarificação, direção e mudança de perspetiva. Na primeira etapa – conforto - o consultor aborda o trauma emocional do despedimento. Numa segunda etapa, a da reflexão, os candidatos começam a focar mais energia na procura de emprego. A clarificação é a terceira etapa, em que os candidatos, tal como o nome indica, clarificam os seus problemas de carreira e passam por um processo de autoconhecimento. Na fase da direção os candidatos, com a ajuda do consultor, perspetivam possíveis carreiras e direções futuras. A última etapa foca-se na mudança de

perspetiva, em que com o fim do processo os candidatos ganham uma nova perspetiva que também os ajudará em futuras transições.

O modelo de crescimento da carreira de Latack e Dozier (1986 cit. por Aquilanti e Leroux, 1999) foca-se, tal como o nome indica, no crescimento da carreira. Os autores referem que é necessário que o *stress* dos candidatos seja controlado e mantido em níveis moderados. Só assim os candidatos conseguem usar técnicas produtivas de procura de emprego, organizar e implementar ações e focar-se no futuro. Os autores acrescentam ainda que os consultores têm um papel fundamental no controlo do *stress* dos candidatos. Segundo os autores o crescimento da carreira depende de três fatores: das características individuais, do meio envolvente e do processo de transição. Assim, as características individuais podem influenciar o modo como os sujeitos encaram o despedimento, sendo que o nível de satisfação do emprego anterior e a sua carreira podem ser fatores determinantes no modo como estes encaram o despedimento. O ambiente pode também influenciar as pessoas em situação de desemprego, tal como também afetam a sua família e a sua rede de contactos. Já os fatores de transição estão associados aos processos de perda, raiva e de duração do período de desemprego. É neste momento que os consultores são fundamentais, eles devem ajudar a ultrapassar a perda e a raiva.

O modelo Holístico de Kirk (1994) assenta em três elementos funcionais: recuperar o equilíbrio, desenvolvimento de carreira e procura de emprego.

No primeiro momento - recuperar o equilíbrio - a prioridade é ajudar os candidatos a recuperar algum controlo sobre as suas vidas. Nesta fase pretendesse lidar com o trauma psicológico resultante de um “inexplicável” despedimento. Já o momento do desenvolvimento de carreira pretende focar-se no futuro. Na terceira fase, a procura de emprego pretende ajudar os candidatos a desenvolver habilidades interpessoais. Estas habilidades são utilizadas pelos candidatos de forma a que estes ganhem controlo sobre a sua vida, arranjam trabalhos temporários ou sem termo e tornarem-se empregados numa nova carreira (Kirk, 1994).

Segundo Aquilanti e Leroux (1999) estes modelos, até agora explanados, não contém os elementos práticos e teóricos necessários para um completo e eficiente modelo de *outplacement*, daí surge a proposta do seu próprio modelo intitulado Modelo Integrado de Aquilanti.

Este modelo envolve quatro fases: (i) perda, dor e transição; (ii) desenvolvimento pessoal; (iii) procura de emprego e (iv) apoio e aconselhamento contínuo (Aquilanti e Leroux, 1999).

Na fase da perda, dor e transição é fundamental a relação entre o consultor e o candidato. Este precisa ser compreensível e flexível. Os candidatos têm de sentir confiança no consultor. As autoras acrescentam ainda que a relação entre os candidatos e consultores é a chave para o sucesso do processo de *outplacement*.

A segunda fase, a do desenvolvimento pessoal é constituída por quatro passos distintos. Sendo o primeiro passo a avaliação dos candidatos através de diversos testes que permitem avaliar os seus valores, interesses, estilos de personalidade e competências. O segundo passo é o controlo do *stress* do candidato. O terceiro é o planeamento financeiro e finalmente o quarto passo é a pesquisa de emprego.

Segue-se a fase da procura de emprego, que tem como objetivo, como o nome indica, centrar-se na procura de emprego. Nesta fase deverão desenvolver-se técnicas de entrevista, preparação do currículo e desenvolvimento da rede de *networking*.

A quarta e última fase consiste no apoio e aconselhamento contínuo. É a fase mais crítica segundo Aquilanti e Leroux (1999), porque este modelo de *outplacement* não tem limite temporal. Assim, o consultor deve acompanhar o candidato durante todas as fases, sendo que o apoio não termina com a primeira entrevista de emprego. Nesta fase os candidatos vão poder refletir sobre o processo de *outplacement* que experienciaram. Podemos ainda falar de um *follow-up* que é um elemento importante na fase final do processo e poderá tomar diferentes formas: análise após as entrevistas, acompanhamentos após a colocação e balanço do processo de *outplacement*.

Em suma, podemos concluir que todos os modelos até aqui explanados apresentam pelo menos três etapas ou fases em comum: a superação do trauma do despedimento, a definição de metas e objetivos para o futuro e por último a procura de emprego. De alguma forma todos os modelos aqui expostos fazem referência a estas três fases que nos parecem ser indispensáveis no processo de transição de carreira.

Entendemos também que o Modelo Integrado de Aquilanti, sendo o mais recente é também o mais completo e o que mais se assemelha aos modelos de *outplacement* aplicados nos dias de hoje.

### **1.3. Vantagens e desvantagens do *outplacement***

A utilização do *outplacement* acarreta vantagens e desvantagens distintas para as empresas de proveniência e para os candidatos.

Assim, com a experiência do *outplacement* pretende-se que os candidatos usufruam de alguns benefícios e vantagens, nomeadamente a diminuição do impacto do despedimento, o acompanhamento por parte de um profissional especializado (o consultor de *outplacement*) que lhe dará apoio aos níveis emocional e profissional que consequentemente permitirá estabelecer um plano para a procura de emprego e reduzir o tempo de recolocação, permitirá aprender técnicas de *marketing* pessoal, elaborar um currículo, entre outras técnicas que se revelem pertinentes para a rápida recolocação do candidato no mercado de trabalho. Caso o candidato pretenda criar o seu próprio emprego, as empresas de *outplacement* também estão capacitadas para auxiliar na elaboração do projeto e execução do mesmo.

Na literatura não são apresentadas desvantagens para os candidatos de *outplacement*, sendo que o serviço é sempre visto como uma mais valia para os indivíduos que dele participam. Contudo, as desvantagens podem provir de programas mal sucedidos, sendo que a desvantagem consequente é a não recolocação no mercado de trabalho.

Também a empresa de proveniência, mediante o processo de *outplacement*, pode garantir um processo de *downsizing* profissional e uma saída dos trabalhadores com o menor impacto possível na organização. Permite ainda manter ou melhorar a imagem externa, potenciar as capacidades dos seus trabalhadores, reduzir os níveis de ansiedade daqueles que permanecem na empresa, manter a produtividade e a moral e aplicar uma estratégia de responsabilidade social. As empresas que utilizam estes serviços “(...) demonstram respeito e preocupação, reduzem o impacto social destas decisões, (...) e contribuem para um aumento do sentimento de confiança e segurança nos que ficam (...)” (Nunes e Costa, 2012:581).

A desvantagem que podemos verificar para as empresas de proveniência é sem dúvida os custos do programa de *outplacement*, que são sempre suportados pela empresa que recorre aos serviços e nunca pelo candidato.

#### **1.4. O *outplacement* na Europa**

Podemos começar por dizer que o panorama na Europa, perante o *outplacement*, não é homogéneo. Este é amplamente utilizado nos Países Baixos e também bastante comum no Reino Unido, no entanto apenas a Bélgica fez do *outplacement* uma parte sistemática da sua política pública (Berge, 2013).



Em Portugal, não existe nenhuma medida que institucionalize o *outplacement* (Vieira, 2011). Segundo Lopes (2014), este serviço surge pela primeira vez em Portugal em 1992 com a multinacional DBM. Nesta época o *outplacement* era pontualmente utilizado por empresas multinacionais. Contudo, Portugal não foi exceção no que diz respeito às transformações e reestruturações nas organizações, o que originou um elevado número de despedimentos e como consequência desses despedimentos e face aos requisitos de responsabilidade social perante os trabalhadores dispensados a procura pelos serviços de *outplacement* aumentou por parte das empresas em processo de reestruturação ou diminuição de efetivos.

Segundo Berge (2013), nos Países Baixos, o atual governo em colaboração com os sindicatos dos trabalhadores e sindicatos patronais fizeram do *outplacement* uma prioridade para ajudar os indivíduos na transição de emprego.

A Bélgica é o único país em que o *outplacement* faz parte da sua política pública. Segundo Berge (2013) em dezembro de 2007 os empregadores ofereciam os programas de *outplacement* a todos os trabalhadores dispensados com 45 ou mais anos. Em 2009 a obrigação passou a abranger todos os trabalhadores. Os empregados são obrigados a aceitar os programas de *outplacement*, a não ser que sejam capazes de arranjar emprego no prazo de 14 dias.

Já em Espanha os serviços de *outplacement* apenas foram oficialmente permitidos a partir de 2010. Contudo, antes desta data já se prestava um serviço semelhante designado ‘*service-sector company*’. Em Espanha o *outplacement* privado é apenas utilizado por grandes multinacionais e direcionado para homens altamente qualificados entre os 35 e os 45 anos (Berge, 2013).

Segundo o mesmo autor, na Áustria o *outplacement* é posto em prática por fundações públicas conhecidas por ‘*labor foundations*’ (fundações do trabalho). O *outplacement* privado, apesar de raramente ser utilizado, é fundamentalmente requerido por grandes empresas multinacionais. A primeira fundação do trabalho foi criada em 1987, durante uma privatização de grande escala e *downsizing* da indústria siderúrgica. A ideia desta fundação era ajudar os empregados a arranjar um novo emprego, para que tanto o empregador como o trabalhador pudessem usufruir de uma transição mais suave.

No Reino Unido o *outplacement* é bastante comum em grandes empresas. Na maior parte das vezes é utilizado por seniores e trabalhadores altamente qualificados uma vez que para trabalhadores pouco qualificados os custos são muito elevados. Perante este panorama

em 2002 o governo começa a oferecer serviços similares ao *outplacement*, designado por ‘serviço de resposta rápida’ (Berge, 2013).

Por último, na Suécia os serviços privados de *outplacement* foram proibidos em 1993 e hoje ainda são raramente utilizados. Tal como na Áustria foram criadas fundações que assumem o papel de transição de carreira. Estas fundações são de caris público mas sem qualquer função para o governo. Os serviços são executados por sindicatos e empregadores. Berge (2013) acrescenta ainda que estes serviços são muito semelhantes aos serviços de *outplacement*.

De forma geral em todos os países, acima enunciados, o *outplacement* é utilizado por grandes empresas e por multinacionais, sendo na grande maioria das vezes aplicado a indivíduos altamente qualificados. Concluímos ainda que alguns países, como a Bélgica e os Países Baixos, utilizam o *outplacement* como medida pública para ajudar indivíduos na transição de carreira.

## **2. O *outplacement* do ponto de vista da empresa de proveniência**

A empresa ou organização que dispensa os trabalhadores e consequentemente lhes proporciona um serviço de *outplacement* designa-se de empresa de proveniência.

Tal como nos sugere Lopes (2014), a empresa de proveniência deve contratar uma empresa de *outplacement* antes do processo de despedimento, pois estas empresas podem fornecer algumas dicas e conselhos sobre o melhor modo de gerir o processo de demissão.

Do ponto de vista das empresas de proveniência é importante reter os diversos temas que trataremos de seguida, nomeadamente as mudanças, as modalidades de despedimento e a responsabilidade social das empresas.

São escolhidas estas temáticas porque consideramos que são os motivos que estão na origem, muitas das vezes, da procura por uma empresa de *outplacement*.

### **2.1. Mudança nas organizações empresariais**

Como resposta à globalização, ao desenvolvimento tecnológico e da comunicação tudo tem evoluído de forma rápida. Neste sentido, as mudanças no âmbito organizacional surgem associadas a estas transformações e à crise económica e de valores. Por vezes como consequência destas mudanças organizacionais surge a necessidade de efetuar

despedimentos e consequentemente recorrer ao processo de *outplacement*, que permite um *downsizing* profissional.

É nos finais do século XX que a mudança surge, mais frequentemente, no âmbito organizacional. As alterações são um processo dinâmico usual nas organizações que se deparam com uma economia mundial globalizada face à qual as empresas sentem necessidade de se ajustar (Parente, 2006).

Segundo consta no artigo “Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional – contributos para a análise da produção de saberes” de Parente (2006) a mudança é definida por Heldberg (1981, cit. por Parente, 2006:89) como sendo “(...) um simples comportamento de ajustamento defensivo a um estímulo, nomeadamente a uma mudança no ambiente interno ou externo da organização (...)”. Ainda no mesmo artigo é apresentada uma outra definição do mesmo conceito, mas desta vez por Fiol e Lyles (1985, cit. por Parente, 2006:90) sendo que estes autores “consideram que o conceito de mudança aplicado às organizações implica uma alteração do comportamento destas (...)”.

É neste âmbito que enquadrámos o *outplacement* visto que este é utilizado por organizações que pretendem ajustar-se ao mercado “(...) por mudanças tecnológicas, por uma redefinição de metodologias ou por uma supressão de departamentos, fenómenos que nem sempre são compatíveis com o capital humano que existe na organização.” (Nunes e Costa, 2012:478).

Segundo um estudo realizado por Caetano et al. (2000), as mudanças ocorrem sobretudo devido às inovações tecnológicas, à agressividade da concorrência e à primazia para manter os clientes. Segundo o mesmo estudo, são inúmeras as consequências destas inovações. Deste modo, as mudanças tecnológicas acarretam efeitos no sistema social que se fazem sentir em diversos níveis, como por exemplo, o aumento do nível de desemprego de trabalhadores com determinadas características.

Caetano et al. (2000) acrescenta ainda que:

“se as mudanças nos sistemas estrutural, tecnológico e de produção podem ser determinados com relativa facilidade em função dos objectivos da organização, já as mudanças sociais que, geralmente, lhe estão associadas se tornam bastante mais complexas, exigindo a definição de políticas de recursos humanos alinhadas com as estratégias prosseguidas.” (Caetano et al., 2000:291).

### **2.1.1. Tipos de mudança**

A mudança deve ser vista como uma “(...) alavanca de sobrevivência das empresas” (Ferreira e Martinez, 2008:229). Neste sentido, as empresas precisam ter consciência de que a mudança é indispensável para o seu sucesso.

Tal como nos sugerem Ferreira e Martinez (2008) é o momento em que a mudança é desencadeada que pode condicionar as práticas de intervenção. Deste modo, surge a necessidade de fazer uma distinção entre mudança pontual e mudança contínua.

A mudança pontual é aquela que ocorre descontinuada e pouco frequentemente. Normalmente ocorre quando a empresa está em vias de perder o seu ponto de equilíbrio o que faz com que empresas que optam por este tipo de mudança oscilem entre a estabilidade e a instabilidade.

Já as mudanças contínuas são evolutivas e permitem alterações constantes ao nível das práticas sociais e dos processos de trabalho. As organizações que optam por este tipo de mudança “(...) vivem da inovação e a mudança implica muitas vezes alterações nos grupos de trabalho e nos modos de relacionamento interpessoal” (Ferreira e Martinez, 2008:231/232). Este tipo de mudança tem a vantagem de fazer com que os trabalhadores se sintam familiarizados com a mudança, fazendo com que não existam grandes resistências.

Na literatura surgem-nos diferentes tipos de mudança que têm origens e abordagens diferentes. Assim, no que toca à abrangência podemos falar de dois tipos de mudança, a mudança radical e a mudança incremental (Sousa et al., 2006; Ferreira e Martinez, 2008).

A mudança radical é aquela que envolve a organização no seu todo e que pretende modificar a dinâmica dos processos das organizações de forma mais profunda e radical. As mudanças incrementais dizem respeito a mudanças contínuas que são inseridas num conjunto de estratégias definidas pela empresa e têm como objetivo alterações pontuais que a longo prazo se traduzem em mudanças profundas na organização.

No que diz respeito à origem da mudança esta pode ocorrer como resultado de uma antevisão ou como uma reação. Neste sentido, falamos de mais dois tipos de mudança, a mudança planeada e a mudança não planeada ou emergente. A mudança planeada é aquela que surge em resposta a um planeamento antecipado de eventuais mudanças. Já as mudanças não planeadas surgem como resposta a acontecimentos exteriores à organização.

Posto isto, verificamos que a mudança deve ser analisada tanto à luz da abrangência (radical ou incremental) e da origem (planeada ou não planeada).

Consideramos que o *outplacement* pode enquadrar-se em qualquer uma das situações acima definidas. Sendo que, pode surgir como resposta a uma mudança radical ou a uma mudança contínua no seio empresarial, visto que este serviço é colocado ao dispor dos trabalhadores tanto em situações de reestruturações organizacionais mais profundas e radicais, como em situações em que a mudança vai ocorrendo gradual e continuamente. Entendemos também que o *outplacement* pode surgir como resposta a uma mudança planeada, como por exemplo as mudanças contínuas, ou ainda a uma mudança não planeada que surge por constrangimentos exteriores à empresa.

Acrescentamos ainda que a mudança pode ter várias causas, nomeadamente causas internas e/ou externas. As causas internas remetem-nos para mudanças nos recursos humanos, sendo que este tipo de mudanças é usualmente remetido para as causas externas, contudo quando falamos, por exemplo, de uma licença parental estamos a falar de uma causa interna.

As causas externas podem ser de variadas fontes, nomeadamente demográficas, de valores socioculturais, de clientes e mercados, económica, tecnológica, de fornecedores (fornecedores de capital como os acionistas, entidades financeiras e fornecedores de material) e os grupos de regulação que incluem os consumidores, as associações empresarias, os sindicatos e o Estado (Sousa et al., 2006).

### **2.1.2. Resistência à mudança**

Na grande maioria das vezes a mudança representa uma fonte de conflitos e preocupações. Neste sentido, a resistência surge especialmente quando os indivíduos envolvidos se sentem ameaçados com a mudança.

Na origem da resistência à mudança podem estar alguns motivos, como a má comunicação por parte da empresa, a pouca informação dispensada aos trabalhadores e a fraca ou inexistente consulta dos mesmos quanto ao processo de mudança (Sousa et al., 2006).

Segundo Sousa et al. (2006), existem diversos fatores de resistência à mudança que se agregam em dois grupos: (i) fatores de resistência organizacional e (ii) fatores de resistência individual. Os primeiros estão relacionados com a organização, tal como o próprio nome indica. Podemos incluir neste grupo a introdução de técnicas de intervenção inadequadas. Já os fatores individuais estão relacionados com os interesses pessoais dos próprios trabalhadores.

Por último, importa dizer que é possível reduzir a resistência à mudança através de um processo de comunicação permanente, sendo neste sentido que enquadrámos o *outplacement*, como uma forma de amenizar a resistência à mudança, pois tal como já referimos, no ponto 1.3. “Vantagens e desvantagens do *outplacement*”, este serviço pode contribuir para um menor impacto dos despedimentos na organização, potenciar as capacidades dos trabalhadores, reduzir os níveis de ansiedade daqueles que permanecem na empresa e manter a produtividade e a moral.

## **2.2. Modalidades de despedimento**

Focamo-nos agora nas modalidades de despedimento que estão à disposição tanto do trabalhador como do empregador.

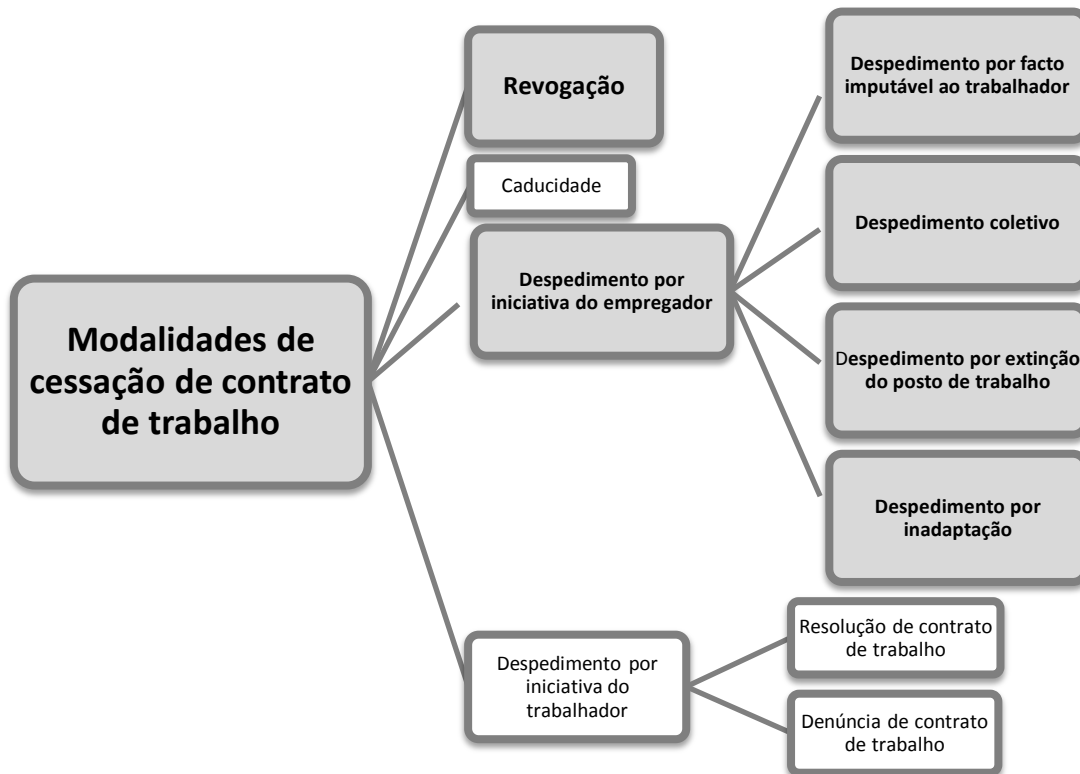
Esta problemática é fundamental para a abordagem do *outplacement* pois permite compreender quais as formas de despedimento que estão na origem da procura por este processo.

Assim, são variadas as modalidades de despedimento que um empregador tem à sua disposição e que se encontram detalhadamente explicadas no Código do Trabalho (2009) português no capítulo referente a cessação do contrato de trabalho e que se encontra sintetizado na figura 1, que a seguir se apresenta.

Antes de mais importa dizer que é completamente proibido o despedimento sem justa causa (Art. 338º).

Importa também referir que as empresas recorrem aos serviços de *outplacement* quando sentem necessidade de reduzir os recursos humanos pelos mais variados motivos. Neste sentido, o *outplacement* é recorrentemente utilizado quando ocorre um despedimento por iniciativa do empregador, mais concretamente quando ocorrem despedimentos coletivos e/ou por extinção do posto de trabalho e quando ocorre uma revogação do contrato de trabalho, ou seja, uma cessação do contrato por mútuo acordo.

**Figura 1 - Modalidades de cessação de contrato de trabalho**



Fonte: Autora

Assim, importa para esta investigação aprofundar os despedimentos por iniciativa do empregador, sendo que existem quatro modalidades distintas (ver figura 1): (i) despedimento por facto imputável ao trabalhador; (ii) despedimento coletivo; (iii) despedimento por extinção do posto de trabalho e (iv) despedimento por inadaptação.

O despedimento por facto imputável ao trabalhador é também designado por despedimento por justa causa, sendo considerado como tal quando o trabalhador assume um comportamento culposos que pelas suas consequências e gravidade impossibilita a continuidade da relação de trabalho com o empregador. São variados os exemplos que podem levar a este tipo de cessação de contrato de trabalho, nomeadamente: a desobediência às ordens dadas por responsáveis hierarquicamente superiores; a provocação contínua de conflitos no seio empresarial; o desinteresse contínuo pelo cumprimento das suas obrigações; a lesão do património de interesse da empresa; a prática de violência física e injúrias no seio empresarial; a redução anormal de produtividade; entre outros.

O despedimento coletivo é definido como sendo uma cessação de contrato de trabalho por iniciativa do empregador operado num período de três meses, abrangendo, no

mínimo, dois ou cinco trabalhadores. Importa acrescentar que um despedimento deste género deve ser comunicado por escrito à comissão de trabalhadores, sendo que na falta desta deve ser comunicado à comissão intersindical ou à comissão sindical que representa os trabalhadores afetados pelo despedimento. Nesta comunicação devem constar os motivos que levam a este tipo de despedimento, os quadros de pessoal discriminado, os critérios utilizados na seleção dos trabalhadores dispensados, o número de trabalhadores afetados e as respetivas categorias profissionais e a fórmula de cálculo das compensações a oferecer aos trabalhadores.

O despedimento por extinção do posto de trabalho, uma vez mais, remete-nos para uma cessação do contrato de trabalho orquestrado pelo empregador, sendo que os motivos que levam a esta modalidade são motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos. Contudo, apenas se pode aplicar esta modalidade de cessação quando a culpa não é imputável ao trabalhador nem ao empregador, quando a situação torna impossível a subsistência da relação de trabalho, quando não existe na empresa contratos a termo para tarefas idênticas às do posto de trabalho em extinção e não é aplicável um despedimento coletivo.

O despedimento por inadaptação é definido como sendo uma cessação de contrato de trabalho orquestrado pelo empregador e fundamentada com a inadaptação do trabalhador no posto de trabalho. Note-se que é considerado inadaptação ao posto de trabalho quando o trabalhador reduz continuamente a produtividade e qualidade, quando coloca em risco a segurança e saúde do próprio e de terceiros. Contudo, esta modalidade de despedimento apenas pode ser aplicada quando tenham, efetivamente, sido introduzidas modificações no posto de trabalho, tais como novas tecnologias ou novos equipamento, tenham sido ministradas formações profissionais adequadas às modificações, o trabalhador tenha tido um período de adaptação, após a formação de pelo menos trinta dias, não exista na empresa outro posto de trabalho disponível para as qualificações do trabalhador e a inadaptação não decorra da falta de condições de segurança e saúde imputáveis ao empregador.

Importa ainda salientar que o *outplacement* também pode ser fruto de uma revogação do contrato de trabalho. Sendo que neste caso o empregador e o trabalhador podem, através de um acordo entre as partes, cessar o contrato de trabalho. Este acordo deve ser assinado por ambas as partes envolvidas.

Tal como já referimos anteriormente, o *outplacement* é usualmente utilizado e requerido quando estão em causa despedimentos coletivos e/ou por extinção do posto de



trabalho e revogações do contrato de trabalho. Isto porque o *outplacement* é entendido como uma estratégia de responsabilidade social que as empresas aplicam numa base voluntária e é visto como uma compensação dada aos trabalhadores dispensados por motivos que lhes são alheios, ou seja, não são dispensados por facto imputável ao trabalhador, por inadaptação, por caducidade do contrato de trabalho e ainda por iniciativa do trabalhador.

## **2.3. Responsabilidade Social das Empresas**

A empresa de proveniência consegue, mediante o processo de *outplacement*, não piorar a imagem externa, humanizar o processo de despedimento, potenciar as capacidades dos seus trabalhadores, reduzir os níveis de ansiedade daqueles que permanecem na empresa, manter a produtividade e a moral e aplicar uma estratégia de responsabilidade social.

A responsabilidade social é um tema controverso, visto que é alvo de diferentes interpretações, tal como refere Rego et al. (2006) “O terreno da responsabilidade social das empresas é amplo, policromático, controverso e repleto de incertezas e ambiguidades” (Rego et al. 2006:185). Para algumas pessoas representa a responsabilidade face a obrigações legais, enquanto que para outras representa um comportamento socialmente responsável em termos de consciência social dado o seu carácter facultativo.

### **2.3.1. Conceito e teorias**

O conceito de responsabilidade social das empresas é definido como “(...) um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001:4).

A boa gestão confere às empresas uma participação mais ativa na sociedade, passando a integrar três tipos de preocupações, nomeadamente as financeiras, as sociais e as ambientais.

A principal prioridade das empresas não deixa de ser a obtenção de lucros, no entanto, elas podem simultaneamente cumprir objetivos sociais e ambientais, numa perspetiva de responsabilidade social, como por exemplo a utilização dos serviços de *outplacement*.

Assim, a responsabilidade social pode surgir como um investimento estratégico e deste ponto de vista torna-se “(...) cada vez mais importante para a competitividade das empresas pelos benefícios que pode acarretar em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao capital, relações com os clientes, gestão de recursos humanos e capacidade de inovação” (Comissão Europeia, 2011:4).

Segundo Rego et al. (2006), na obra intitulada “Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática” existem diversas teorias sobre a temática da responsabilidade social das empresas que podem ser incluídas em quatro tipos de abordagens. Os autores definem assim as quatro abordagens, que a seguir se clarificam: (i) teorias instrumentais; (ii) teorias políticas; (iii) teorias integrativas e (iv) teorias éticas.

Nas teorias instrumentais a responsabilidade social das empresas é vista como um meio para melhorar o desempenho financeiro e económico das empresas. Nesta abordagem a “(...) adoção de práticas socialmente responsáveis (incluindo as filantrópicas) é justificada com base no seu contributo para os lucros e o poder competitivo das empresas” (Rego et al. 2006:133). Assim, o principal ponto de referência das teorias instrumentais é o interesse dos acionistas ou dos proprietários da empresa. Os autores incluem nesta abordagem três teorias: a teoria da maximização do valor do acionista; a estratégia de incremento da vantagem competitiva e a teoria do *marketing* de causas.

As teorias políticas têm como principal ponto de referência o interesse pela posição que a empresa assume na sociedade. Esta abordagem focaliza-se nas interpretações e ligações entre a empresa e a sociedade. Segundo Rego et al. (2006) várias teorias incluem-se nesta abordagem, como a teoria do constitucionalismo corporativo/empresarial; a teoria do contrato social e a teoria da cidadania corporativa.

As teorias integrativas abordam o modo como as empresas incluem as exigências sociais nos seus processos decisórios e nas suas orientações. Segundo os autores existem quatro teorias que se incluem nesta abordagem: a teoria da gestão de assuntos sociais; a teoria do princípio da responsabilidade pública; a teoria da gestão dos *stakeholders* e a teoria do desempenho social da empresa.

Por último, as teorias éticas são descritas como preocupando-se essencialmente com os princípios de atuação ética (direitos humanos, interesses legítimos dos *stakeholders* ou o desenvolvimento sustentável da sociedade). Falamos assim de princípios éticos pelos quais as empresas devem reger-se “(...) independentemente dos efeitos económicos que daí podem advir” (Rego et al. 2006:166). Segundo os autores, quatro teorias podem ser

incluídas nesta abordagem: a teoria normativa dos *stakeholders*; a teoria dos direitos universais; a teoria do desenvolvimento sustentável e a teoria do bem comum.

Em suma, entendemos que o *outplacement* pode situar-se nas teorias éticas, sendo que esta inclui a abordagem da teoria do bem comum que se baseia na ideia de que as empresas, enquanto membros constituintes da sociedade, devem contribuir para o bem comum e para a melhoria da sociedade. Tal como refere Rego et al. (2006) as empresas podem contribuir para uma melhoria da sociedade:

“(...) criando riqueza, proporcionando bens e serviços de modo justo e eficiente, respeitando a dignidade das pessoas e os seus direitos inalienáveis, contribuindo para o bem-estar dos indivíduos e a harmonia social” (*Idem*, 2006:174).

### **2.3.2. Responsabilidade Social das Empresas no contexto europeu – o caso português**

Segundo Rego et al. (2006), a Comissão Europeia é uma das entidades que mais se tem preocupado com a responsabilidade social das empresas. É neste sentido que surge em 2001 o Livro Verde intitulado “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” como um dos principais contributos nesta temática.

Segundo o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), a responsabilidade social das empresas deve ser encarada como um investimento e não como um mero encargo.

A responsabilidade social das empresas não se limita ao cumprimento das obrigações legais, pelo contrário, a responsabilidade social implica ir além delas, no investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas. Importa também ressaltar que este conceito não pode ser visto como um substituto da regulação no domínio dos direitos sociais ou das normas ambientais.

No entanto, a responsabilidade social é pertinente para todo o tipo de empresas (pequenas e médias empresas, multinacionais, grandes empresas, etc.) e para todo o tipo de setores de atividade. Contudo, tem vindo a ser praticada, principalmente, por grandes empresas e por multinacionais. Segundo o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), a aplicação da responsabilidade social pelas pequenas e médias empresas, incluindo as microempresas é de importância capital, uma vez que são as que mais contribuem para a economia e o emprego.

Assim, quando falamos da responsabilidade social das empresas falamos em duas dimensões, a interna e a externa.

Neste sentido, em relação à dimensão interna as práticas socialmente responsáveis implicam, a nível da empresa, “(...) os trabalhadores, e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança (...)” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001:8). Efetivamente, quando nos referimos ao *outplacement* importa-nos as questões da mudança:

“reestruturar uma empresa de forma socialmente responsável significa levar em consideração e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afetadas pelas mudanças e decisões” (*Idem*, 2001:10).

Importa também ressaltar que é, em parte, responsabilidade das empresas garantir a capacidade de reinserção profissional do seu pessoal. Podendo-se neste âmbito inserir os serviços de *outplacement*.

A responsabilidade social das empresas ultrapassa o âmbito da própria empresa, falamos então da sua dimensão externa. Assim, podemos dizer que contrariamente à dimensão interna, esta estende-se para além dos trabalhadores, abrangendo parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e organizações não governamentais que exercem as suas atividades nas proximidades das comunidades locais.

Mais concretamente, podemos dizer que são as empresas que dão “vida” às comunidades locais “(...) em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Por outro lado, as empresas dependem da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam” (*Idem*, 2001:12).

As empresas, através da responsabilidade social podem tecer relações de confiança duradouras com os seus trabalhadores, consumidores e cidadãos. Consequentemente, através de níveis de confiança elevados, as empresas podem criar condições benéficas para inovar e evoluir.

Faz parte da responsabilidade social das empresas contribuir para amenizar as consequências sociais da atual crise económica, incluindo a perda de postos de trabalho. Assim, este conceito proporciona um conjunto de valores que contribuem para a construção de uma sociedade mais coesa e para um sistema económico sustentável.

Segundo o comunicado da Comissão Europeia sobre a responsabilidade social das empresas (2011), são muitas as empresas da União Europeia que ainda não integraram as preocupações sociais e ambientais no seu funcionamento e no seu plano estratégico.

É também neste comunicado da Comissão Europeia (2011) que é apresentada uma nova definição do conceito de responsabilidade social das empresas passando o conceito a

designar-se por “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (Comissão Europeia, 2011:7).

Assim, o respeito pela legislação e os acordos coletivos com os parceiros sociais é uma condição para honrar essa responsabilidade. Contudo, para cumprir este novo conceito as empresas devem adotar processos com o propósito de integrar preocupações de carácter social, ético, ambiental, respeito pelos direitos humanos e as preocupações dos consumidores.

Em Portugal, a temática da Responsabilidade Social das Empresas encontra-se em franco crescimento (Rodrigues, Seabra e Ramalho, 2009) e já são significativas as empresas que integram um papel ativo na defesa de valores essenciais da sociedade (Mendes, 2009). Segundo Rego et al. (2006), Portugal foi um dos países que mais tarde se consciencializou da importância da responsabilidade social das empresas. No entanto, segundo Murteira Nabo (cit. por Rego et al. 2006), apesar do conceito de responsabilidade social das empresas ter surgido um pouco tarde em Portugal este surtiu efeito nas atitudes dos empresários e gestores. Sendo que não são só as grandes empresas que se preocupam com a responsabilidade social e aplicam estratégias neste sentido, mas há “(...) um elevado número de responsáveis empresariais com a ‘preocupação de que o sucesso não depende apenas as estratégias de optimização de lucro’ (...)” (Nabo, 2005 cit. por Rego et al. 2006:295).

Rego et al. (2006), afirma que têm aumentado o número de empresas que apoiam causas sociais, que publicam relatórios de sustentabilidade e que possuem certificações em responsabilidade social.

### **3. O *outplacement* do ponto de vista do candidato**

O candidato é o indivíduo que usufrui de um programa de *outplacement*, que é oferecido pela empresa de proveniência quando é afastado da mesma.

O *outplacement* é prestado aos candidatos com o objetivo final de os voltar a reintegrar no mercado de trabalho. Para tal as empresas de *outplacement* proporcionam a estas pessoas um processo constituído por várias etapas, semelhantes as que foram descritas no ponto 1.2. “Modelos e programas de *outplacement*”.

O *outplacement* deve ter um papel importante na redução dos impactos do desemprego, de forma a tornar a transição de carreira ou emprego numa transição rápida e suave.

### 3.1. O desemprego e os seus efeitos

Os Estados Providência têm sido afetados por um conjunto de constrangimentos que colocam em risco os modelos sociais, mais concretamente a diminuição do crescimento económico e as transformações do mercado de trabalho.

O emprego sempre ocupou um papel central na sobrevivência e bem-estar do trabalhador. No passado, era considerado, por alguns, como uma tarefa com carga negativa e direcionada para as classes mais baixas. Com o passar do tempo esta visão foi-se alterando e o trabalho tem adquirido um papel fundamental no bem-estar e saúde psicológica dos indivíduos.

Atualmente, a atividade profissional não é mais vista como uma mera fonte de rendimento, sendo que faz parte de um eixo estruturante das interações sociais e atribuições de significados (Ventura, 2013).

É uma realidade bem conhecida de todos nós que o mercado laboral é cada vez mais complexo e instável. É perante este panorama que surge a necessidade de repensar o significado do trabalho, o que provoca alterações na forma como os indivíduos perspetivam o emprego e a construção da carreira.

Tradicionalmente, as carreiras evoluíam de forma hierárquica através de fases lineares e estáveis. Hoje em dia “(...) a disposição estratificada e funcionalmente organizada característica de muitas organizações, foi substituída por alterações como o *downsizing*” (Ventura, 2013:2).

Podemos assim concluir que se o conjunto de mudanças económicas e sociais que têm ocorrido tiveram um profundo impacto no mercado de trabalho, também os seus efeitos foram sentidos na prática de aconselhamento de carreira, fazendo com que esta área tenha cada vez mais relevância. A prática do *outplacement* pode ser incluída nas práticas de aconselhamento de carreira.

Segundo Clavel (2004), o exercício de uma atividade profissional permite garantir, através dos rendimentos, a satisfação de necessidades e a segurança. Neste sentido, este exercício gera um estatuto social, ou seja, uma posição que é reconhecida na sociedade. O trabalho dá sentido à existência dos indivíduos, pois permite que eles existam no plano relacional e institucional e também que preencham o seu tempo e ocupem o seu espaço.

O *outplacement* pretende diminuir os efeitos de rutura que o desemprego pode causar, quer no trabalhador quer na empresa que permanece ativa e que tem de conseguir

manter a confiança dos trabalhadores que ficam, de modo a não se sentirem constantemente ameaçados pelo desemprego.

Clavel (2004) sugere-nos duas formas distintas de desemprego, o desemprego de transição e o desemprego de exclusão. O desemprego de transição é definido como sendo de curta duração e entre dois empregos. Este tipo de desemprego permite que o indivíduo não se desligue do mercado de trabalho o que faz com que se mantenha capacitado para trabalhar. O desemprego de exclusão é definido pela “(...) ausência prolongada de trabalho ou a instabilidade crónica do mesmo (...) opera uma ruptura progressiva, até mesmo definitiva, com o mundo do trabalho e com os modos de socialização (...)” (Clavel, 2004:72).

Neste sentido, podemos dizer que o *outplacement* atua especialmente no desemprego de transição. Este processo pretende fazer frente e evitar aquilo que o autor define por desemprego de exclusão.

Para aqueles que procuram um novo emprego, parece ser fundamental integrarem-se no mercado de trabalho no menor tempo possível. Podemos dizer que o desemprego que ultrapassa os seis meses pode tornar-se problemático, quer a nível psicológico quer na maior dificuldade de reinserção laboral. Além de um ano na procura por emprego, o indivíduo é rotulado de desempregado de longa duração.

A questão do desemprego acarreta várias consequências negativas, não só para o indivíduo em situação de desemprego, mas também para aqueles que lhe são mais próximos.

Como consequência do desemprego surgem inúmeros efeitos e impactos na vida dos indivíduos. Assim, para que o indivíduo tenha uma vida com qualidade e se sinta realizado é importante que participe satisfatoriamente no mundo laboral, isto porque o desemprego potencia a impossibilidade ou dificuldade de satisfazer as necessidades básicas e o bem-estar do indivíduo.

Neste sentido, o desemprego tem implicações tanto ao nível económico como ao nível da perceção que o indivíduo tem da sua identidade (Ventura, 2013). Estas consequências tem sido descritas ao longo dos anos por vários estudiosos, sendo que segundo Estramiana (1992) existem diversas consequências negativas do desemprego como por exemplo, o empobrecimento das condições de trabalho, a precarização, a aceitação de salários baixos, uma menor reivindicação por parte dos trabalhadores e uma maior desmobilização política receando perder o seu emprego. Verificamos assim que

Estramiana (1992) foca as consequências do desemprego num nível social ao invés de um nível individual ou pessoal.

Clavel (2004) sugere que existem várias consequências pessoais do desemprego que devemos ter em consideração, nomeadamente, o empobrecimento, a desestruturação da personalidade, a perda de estatuto social e a perda da rede de relações.

Já Ventura (2013) destaca ainda mais efeitos do desemprego que tem sido relatados por diversos autores, como por exemplo, a diminuição da autoeficácia, a depressão, o aumento do alcoolismo e do suicídio, a diminuição da autoestima e do bem-estar psicológico e a maior probabilidade de ocorrência de conflitos conjugais.

Contudo, não podemos descorar que a vivência do desemprego depende largamente das características individuais de cada sujeito, sendo que é variável o modo como cada um reage ao desemprego. No entanto, também é importante ressaltar que os vários efeitos provocados pelo desemprego “(...) ultrapassam o patamar individual, provocando repercussões tanto no domínio familiar como no laboral” (Ventura, 2013:8).

Neste sentido, parece-nos relevante compreendermos a importância do *outplacement* na transição de emprego e/ou carreira como uma forma de amenizar os efeitos psicológicos da pessoa que entra numa situação de desemprego e das pessoas que lhe são mais próximas como a sua família e a sua rede de relações.

### **3.2. Vivência do *outplacement***

Ao longo dos anos têm sido realizados estudos sobre os programas de *outplacement*, nomeadamente estudos que pretendem analisar estes programas partindo das perspetivas dos indivíduos que usufruíram deles. Centramos a nossa análise em dois estudos dada a sua relevância para esta investigação.

Butterfield e Borgen (2005) realizaram um estudo a indivíduos que vivenciaram um programa de *outplacement* com o intuito de determinar quais os serviços prestados pelas empresas de *outplacement* que lhes foram mais úteis e quais os que gostavam de ter recebido e não receberam.

Os resultados do estudo sugeriram que muitos dos candidatos entrevistados receberam programas estruturados e focados em tarefas que não iam de encontro com as suas necessidades emocionais e de transição.

Mais concretamente concluiu-se que as próprias empresas de *outplacement* devem reconsiderar a formação dos seus consultores. Isto porque os candidatos entrevistados



referem que os seus consultores eram executivos experientes, mas não tinham habilidades de aconselhamento. Concluiu-se ainda que os serviços que as empresas de *outplacement* prestam, como por exemplo os *workshops*, embora sejam serviços rentáveis estas empresas devem ter em consideração que estão a operar num ambiente cada vez mais competitivo e que podem não estar a atender às necessidades dos seus candidatos.

Na prática os candidatos desejam mais relacionamento, mais atenção individualizada e oportunidades para partilhar as suas experiências com os outros. Segundo os autores a eficácia dos programas não fica comprometida se reduzirem os serviços que já não são tão úteis, como por exemplo, a disponibilização de equipamento de escritório, acesso ao computador e à internet e os serviços de atendimento telefónico, dando assim espaço para atender às necessidades dos candidatos.

Gribble e Miller (2009) realizaram um estudo que pretende focar a experiência de cada indivíduo com o programa de *outplacement*.

Os resultados do estudo revelaram alguma diversidade na experiência dos candidatos, ou seja, foram elencadas diferentes perspetivas sobre o *outplacement*. Os autores acrescentaram ainda que nenhum entrevistado se mostrou neutro em relação à sua experiência com o programa. Sendo que, alguns indivíduos revelaram que a sua experiência tinha sido ótima e outros revelaram que tinha sido fraca.

Gribble e Miller (2009) concluíram que o *outplacement* está muito mais focado na assistência dos candidatos do que seria de esperar, tendo em conta a literatura analisada. Contudo, verificaram que o *outplacement* estava a ser ministrado sem qualquer adaptação situacional. Os dados recolhidos revelaram também a necessidade de uma relação entre o consultor e o candidato para que o programa produza melhores resultados.

Os autores concluíram ainda que os programas de *outplacement* estão a começar cedo de mais e que os candidatos não estão emocionalmente e psicologicamente preparados. Neste sentido, Gribble e Miller (2009) consideram que o *outplacement* podia ser mais benéfico se os candidatos tivessem um período de tempo para lidar com a perda de emprego involuntária.

Por último, os autores referem que os prestadores dos serviços de *outplacement* podem sentir-se confusos com quem realmente é o seu cliente. Uma vez que o seu último cliente é o candidato o programa precisa ter em consideração as necessidades e interesses destes. Contudo, a empresa de proveniência e o candidato podem ter conflitos de interesses e o consultor pode ser conduzido pela empresa que paga e não por quem recebe o programa.



### Metodologia

Numa investigação sociológica é imperativo que a metodologia seja planeada *a priori*, para que se possam recolher dados empíricos sustentados e fidedignos.

Visto que com este projeto de investigação pretendeu-se explorar as vivências do *outplacement* em Portugal pareceu-nos pertinente enveredar por uma estratégia de índole qualitativa de modo a descortinar questões relacionadas com o papel, a função e a importância do *outplacement*. Para esta escolha foi determinante o facto de se tratar de um processo recente e uma prática ainda pouco conhecida e utilizada, o que dificultou o nosso acesso tanto às empresas que fazem *outplacement*, como às pessoas que usufruíram dos programas.

Segundo a terminologia de Creswell (2013), optamos por um paradigma construtivista, ou seja, neste estudo iremos basear-nos nas visões que os participantes têm da vivência do *outplacement*. Neste paradigma o investigador tem um papel fundamental, pois ele interpreta e dá sentido aos significados que os indivíduos veiculam sobre o mundo.

Neste projeto de investigação foram articuladas as seguintes técnicas de recolha de informação: as entrevistas e as fontes documentais de notícias da imprensa escrita. A análise de conteúdo foi a técnica de tratamento de dados privilegiada.

Neste sentido, optou-se pela análise de notícias *online* de jornais portugueses com o intuito de explorar o modo como era difundido o conceito de *outplacement* pelos meios de comunicação de massa e de modo a estabelecer algumas relações sobre o modo como o serviço é aplicado e implementado em Portugal. Já as entrevistas tiveram como objetivo explorar, mais aprofundadamente, as vivências do processo de *outplacement* por parte de quem usufruiu do mesmo e também confirmar ou infirmar alguma da informação recolhida através da análise das notícias dos jornais *online*.

#### 1. As técnicas de recolha e análise de informação

A recolha de informação para a realização deste projeto passou primeiramente pela análise exploratória do *outplacement* a partir da imprensa escrita, mais concretamente pela análise de notícias de jornais *online*. Nesta análise foram elencadas notícias de quatro jornais nacionais às quais se aplicou uma análise de conteúdo. Este processo teve início

com uma categorização em fichas analíticas verticais e posteriormente por uma análise horizontal permitindo chegar a uma síntese de conteúdo das dimensões mais importantes categorizadas.

A recolha deste tipo de dados revelou-se pertinente na medida em que permitiu um primeiro contacto com a problemática do *outplacement* e fundamentalmente facilitou um conjunto de ilações importantes para o processo seguinte que constitui a recolha de dados por intermédio das entrevistas.

As entrevistas podem ser descritas como sendo uma técnica que “(...) permite ao investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy e Campenhoudt, 2008:192).

Sendo que este projeto de investigação teve as suas limitações, ao nível de recursos, de tempo e ao nível financeiro, optamos por iniciar a investigação averiguando quais as empresas de renome e com impacto no mercado do *outplacement* em Portugal, a fim de as contactar para a realização de uma entrevista exploratória. Tal como já foi referido o *outplacement* em Portugal encontra-se num estado de conhecimento ainda embrionário, quer por parte da população em geral quer da comunidade académica e de profissionais que atuam na área, o que se manifesta no número reduzido de empresas que prestam este tipo de serviço.

Neste sentido, foram realizadas entrevistas exploratórias, que tiveram como objetivo ajudar a constituir a problemática de investigação, sendo que estas “(...) contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta e alargam ou rectificam o campo de investigação das leituras” (*Idem*, 2008:69). Este tipo de entrevista é particularmente importante para revelar determinados aspetos do fenómeno que está a ser estudado, aspetos estes que o investigador, por si só, não teria pensado, permitindo assim complementar as pistas sugeridas a partir das leituras.

Foi neste âmbito que contactamos empresas que prestam serviços de *outplacement* a fim de realizar as entrevistas. Foram realizadas duas entrevistas exploratórias a dois peritos no domínio da investigação. Um destes peritos integra (i) uma empresa especializada no serviço de *outplacement* e o outro integra (ii) uma empresa especializada na prestação de consultoria em gestão de recursos humanos, entre as quais também oferecem o serviço de *outplacement* (ver anexo I).

No que diz respeito às entrevistas realizadas a indivíduos que experienciaram o programa de *outplacement*, optamos por entrevistas semiestruturadas, na medida em que

formulamos questões abertas para permitir uma análise flexível e profunda do fenómeno que está a ser estudado.

As entrevistas semiestruturadas foram vantajosas devido ao grau de profundidade dos elementos recolhidos, devido à flexibilidade e fraca diretividade do dispositivo e também porque permite ao investigador recolher dados de linguagem corporal. Contudo, este método também apresenta limites e problemas, nomeadamente, “(...) o facto de a flexibilidade do método poder levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e numa total neutralidade do investigador” (Quivy e Campenhoudt, 2008:194). Em investigação sociológica, a técnica da entrevista vem sempre acompanhada da análise de conteúdo, como técnica de excelência para analisar a informação recolhida nas entrevistas.

Neste sentido, a análise de conteúdo é uma técnica de análise de informação utilizada por diversas áreas científicas, sendo que a Sociologia não é exceção. Este tipo de análise incide sobre um campo muito vasto de aplicações, que vai desde textos literários, programas televisivos e radiofónicos, entrevistas, entre outros. Por estes motivos é uma técnica amplamente utilizada pela investigação qualitativa. Segundo Berelson, citado por Laurance Bardin (2014:38) a análise de conteúdo é “«uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações»”.

Segundo as palavras de Bardin (2014), a análise categorial é o tipo de análise de conteúdo mais usual e mais antiga, sendo que exige o recurso a unidades de codificação e a unidades de contexto através de grelhas analíticas.

## **2. O método utilizado na abordagem da imprensa escrita**

Tal como referimos anteriormente a recolha de informação que permitiu a realização deste projeto de investigação, passou por uma recolha de notícias de jornais *online* e análise das mesmas.

Uma vez que existe escassez de informação sobre *outplacement* optou-se por analisar este tipo de dados por se considerar constituírem uma fonte importante de informação e uma forma usual de difusão de informação que relata o que vem marcando esta realidade.

Neste sentido, decidiu-se fazer uma recolha e análise de todas as notícias que continham pela menos uma vez a palavra ‘*outplacement*’, no seu conteúdo. Para o efeito foram escolhidos quatro jornais nacionais, com notícias disponibilizadas online: o Jornal

de Notícias, o Correio da Manhã, o Público e o Expresso. A opção por estes jornais recaiu pelos três primeiros serem os diários com maior tiragem nacional (ver anexo II), sendo que o Metro Portugal e o Jornal Destak foram excluídos por serem jornais gratuitos, o que se reflete em informação resumida. Elegemos ainda o Expresso por ser também o semanário com maior tiragem a nível nacional (ver anexo II).

As notícias analisadas foram as que no momento de análise se encontravam disponíveis *online*. O período de cobertura das notícias foi de julho de 2007 até dezembro de 2014, no qual perfaz um total de 73 notícias disponíveis e analisadas.

Nos anexos deste trabalho encontra-se uma lista de todas as notícias que foram recolhidas e posteriormente analisadas (ver anexo III). Nesta listagem é possível identificar as notícias analisadas através do jornal de origem, data, título e fonte. Para que daqui em diante seja mais fácil de identificar as notícias a que nos referimos nos excertos, que serão colocados ao longo do trabalho, elaboramos um esquema de códigos que nos permite facilmente identificar a notícia a que nos referimos. Estes códigos estão também disponíveis nesta lista a que nos referimos.

As notícias por nós analisadas foram submetidas a três níveis de análise: (i) começamos por uma análise vertical de todas as notícias, onde foi possível construir diversas dimensões analíticas nas quais as notícias foram decompostas; (ii) seguidamente optou-se por fazer uma análise notícia-a-notícia no que se refere às dimensões que ao nível do quadro teórico tinham revelado mais importância e construir categorias de análise; (iii) e por último efetuou-se uma análise horizontal de todas as notícias por dimensão de análise, na qual se sintetizou a informação recolhida em cada dimensão (ver anexo V).

A respeito das categorias analíticas importa acrescentar que foram construídas tanto através da problemática teórica como através da leitura das notícias, o que permitiu que emergissem outras categorias à medida que eram analisadas, de acordo com um processo indutivo. Ainda a este respeito importa mencionar que em virtude da problemática teórica, a categoria da Responsabilidade Social das Empresas pareceu-nos fundamental para explicar o fenómeno do *outplacement*. Esta categoria emerge da problemática teórica, no entanto apenas surgiu no conteúdo de duas notícias enquanto ‘responsabilidade social das empresas’. No entanto, em outras notícias analisadas esta categoria manifesta-se implicitamente e consideramos que estava a ser aplicada quando em várias notícias surgiam referências deste género “A Cepsa garante que vai oferecer condições superiores às que a legislação atual exige (...)” (JN5). Considerou-se este facto como indicador de responsabilidade social das empresas uma vez que entendemos o conceito como sendo um

investimento estratégico, que as empresas decidem aplicar voluntariamente, contribuindo por uma sociedade mais justa e assumindo posições superiores às estipuladas por lei.

Após a análise de todas as notícias elencadas verificou-se a existência de vários tipos de notícias de cariz distinto. Neste sentido optou-se por fazer uma distinção das notícias em três géneros, com base no conteúdo das mesmas.

As notícias que designamos como “Utilizadores” estão estritamente relacionadas com as empresas de proveniência e com as pessoas que usufruem destes programas, ou seja, consideramos utilizadores tanto as empresas de proveniência, como os candidatos. Importa ainda acrescentar, que tal como podemos verificar na Tabela 2, este tipo de notícia corresponde à maioria das notícias analisadas.

O segundo tipo de notícia designado “Empresas de *outplacement*” está estritamente relacionado com as empresas que prestam serviços de *outplacement*, ou seja, são notícias de cariz mais específico onde são abordados os seguintes temas: procura de emprego, taxa de sucesso do *outplacement* em Portugal, dados relativos às recolocações no mercado de trabalho através do serviço de *outplacement*. Este tipo de notícia representa 21% das notícias analisadas, sendo o segundo tipo mais relevante.

Existe ainda um terceiro tipo de notícia que designamos por “Outras”, uma vez que não se encaixam em nenhum dos dois tipos anteriormente estabelecidos, no entanto apresentam a palavra ‘*outplacement*’ pelo menos uma vez no seu conteúdo. Desta forma consideramos estas notícias como ‘*outsiders*’, na medida em que não acrescentam nada de relevante à investigação.

Na tabela 2 encontra-se uma síntese dos tipos de notícias por nós diferenciados e correspondentemente o número de notícias analisadas. Para que o leitor possa averiguar quais as notícias que correspondem a cada um dos géneros, acima definidos, elaboramos um quadro (ver anexo IV) no qual colocamos o código de cada notícia no género correspondente.

**Tabela 2 - Tipos de notícias encontrados nos jornais *online***

Tipo de notícias	Nº	%
Utilizadores	55	75
Empresas de <i>outplacement</i>	15	21
Outras	3	4
<b>Total</b>	73	100

Fonte: Autora

Pareceu-nos pertinente a distinção das notícias em três géneros visto que apresentam enfoques distintos que não poderiam ser analisados indiferentemente como um só, nem da mesma forma.

Por último, com esta distinção podemos verificar que as notícias referentes ao tipo “Utilizadores” dão conta de acontecimentos factuais, ou seja, são reportagens sobre acontecimentos que marcaram a nossa sociedade e que estão estritamente relacionadas com a conjuntura económica do país. Já as notícias que se referem ao tipo “Empresas de *outplacement*” parecem centradas em publicidade aos seus serviços e às suas vantagens.

### **3. As entrevistas a indivíduos que experienciaram programas de *outplacement***

A população em análise para este projeto de investigação foi elencada através de várias frentes e em diferentes momentos. As entrevistas exploratórias realizadas, além de terem a finalidade de ajudar a constituir a problemática de investigação, foram indispensáveis para a obtenção de contactos de pessoas que experienciaram um programa de *outplacement*. Neste sentido, aquando da realização das duas entrevistas exploratórias foi questionado aos entrevistados qual a possibilidade de fornecerem uma lista de contactos de indivíduos que tivessem passado por um programa de *outplacement*. Contudo, por questões de confidencialidade das empresas de *outplacement* face aos seus clientes empresariais e face à identidade dos indivíduos envolvidos tornou-se difícil adquirir os contactos, sendo que apenas uma das empresas se mostrou aberta ao ponto de fornecer uma lista com contactos dos seus candidatos.

Importa ainda acrescentar que para este efeito foram contactadas diversas empresas que prestam o serviço de *outplacement*, no entanto, apenas duas se mostraram disponíveis para a realização das entrevistas exploratórias. Assim, dada a dificuldade em aceder às pessoas envolvidas nos processos de *outplacement* decidimos enviar um *email* a toda a comunidade académica da Universidade do Porto, fazendo um apelo ao estudo e pedindo contactos de pessoas que tivessem passado pelo processo de *outplacement* (ver anexo VI).

Podemos assim dizer que a população estudada nesta investigação foi construída através dos contactos adquiridos de três formas distintas: (i) pelas entrevistas a especialistas de empresas de *outplacement*; (ii) pelo *email* enviado à comunidade académica e (iii) em bola-de-neve. Na tabela 3 estão esquematizados os entrevistados, pela forma de obtenção dos contactos e com o número e percentagem correspondente.



Analisando a tabela que a seguir se apresenta, verificamos que foram entrevistados mais indivíduos indicados pela empresa de *outplacement* (70%). Constatamos também apenas 20% dos entrevistados foram indicados pelo método em bola-de-neve e que 10% dos indivíduos foi contactado através do *email* enviado à comunidade académica da Universidade do Porto.

**Tabela 3 – Entrevistados que vivenciaram processos de *outplacement* por modalidade de identificação**

Entrevistados	Nº	%
Indicados pela empresa de <i>outplacement</i>	7	70
Indicados por pessoas que passaram pelo processo (em bola de neve)	2	20
Indicados via <i>email</i>	1	10
<b>Total</b>	10	100

Fonte: Autora

Tal como já referimos anteriormente optamos pela aplicação de entrevistas semiestruturadas, tendo em conta o enfoque que era pretendido com a realização desta investigação e porque permitiu uma análise flexível, profunda e a identificação de representações e opiniões acerca do fenómeno do *outplacement*.

As entrevistas têm como principal objetivo aprofundar um determinado número de dimensões analíticas através dos discursos proferidos pelos entrevistados no decurso da entrevista. Este tipo de recolha de dados segue um guião com um grau de estruturação variável, sendo que no nosso caso optamos por uma entrevista semiestruturada, como já referimos. Com este tipo de entrevistas pretendemos um guião de entrevista flexível, de forma a conceder alguma margem de liberdade, sendo que introduzimos, sempre que achamos pertinente (apesar de não constar no guião) outras questões que nos pareceram fundamentais para a análise dos discursos dos entrevistados e consequente análise dos resultados. Antes de elaborarmos o guião das entrevistas procedemos à elaboração de uma grelha de operacionalização das entrevistas (ver anexo VII) onde foram sistematizadas

todas as dimensões que pretendíamos aprofundar e averiguar com a realização das mesmas.

As entrevistas foram realizadas de fevereiro de 2015 a junho de 2015, sendo que os entrevistados foram primeiramente contactados via *email*. Através deste *email* foram informados acerca do enfoque do estudo e foi feito o pedido para participarem do mesmo. À medida que foram surgindo respostas a estes *emails* foram sendo marcadas as entrevistas. Por opção nossa foi deixado ao critério do entrevistado a escolha do local, da hora e o dia da entrevista.

Foram realizadas apenas dez entrevistas a indivíduos que vivenciaram um programa de *outplacement* (ver anexo VIII). Compreendemos que metodologicamente este número é reduzido, no entanto dado o objeto de estudo em análise e visto ser um processo pouco utilizado e conhecido em Portugal, como em outros momentos deste trabalho já referimos, tornou-se difícil o acesso e o contacto com esta população específica. Importa também acrescentar que o estabelecimento de contacto com pessoas que usufruíram de um programa de *outplacement* não foi só difícil pelo facto de representar um mercado reduzido em Portugal, mas também porque muitas das pessoas contactadas não se mostraram disponíveis para a realização da entrevista por motivos pessoais e profissionais.

A duração das entrevistas foi variável, sendo que a média rondou os 30 minutos. Alguns entrevistados demonstraram-se mais recetivos à entrevista e por essa razão foram também mais explicativos nas suas respostas. No entanto outros demonstraram não estar tão à vontade com o tema, refletindo-se em respostas mais curtas e não tão explicativas.

Pensamos que o menor envolvimento do entrevistado está relacionado com o facto de estarmos a abordar um tema íntimo e marcante na vida dos mesmos, que deixou marcas e ‘feridas’ que podem ainda não estar completamente saradas, pela curta distância que os separa desses acontecimentos e também pelos momentos difíceis que a entrevista os fez reviver.

Referimos ainda que a quando da realização das entrevistas foi pedido aos entrevistados que tomassem conhecimento do estudo e das suas implicações e que posteriormente assinassem uma Declaração de Consentimento Informado (ver anexo X).

O tratamento do material recolhido através das entrevistas foi mediante a técnica de análise de conteúdo. Nas investigações de cariz qualitativo a análise de conteúdo pretende observar a ocorrência ou não de atributos na informação analisada. Assim, as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra.

Após a transcrição das entrevistas estas foram lidas e analisadas em profundidade. Foi mediante esta leitura vertical que surgiram algumas temáticas que não tinham surgido através da teoria. As entrevistas foram sintetizadas e seguidamente, após a compreensão da informação sintetizada, passamos para uma análise categorial.

Neste sentido, foram estabelecidas categorias *a priori* através da revisão da literatura e categorias indutivas que foram emergindo no decorrer das entrevistas. Foi elaborado um quadro com todas as categorias por nós estabelecidas como relevantes para a investigação (ver anexo XII). Seguidamente passou-se para a análise interpretativa das entrevistas, sendo que o trabalho sociológico não se limita à descrição. Neste sentido cabe ao investigador “(...) relacionar os processos históricos globais com as individualidades históricas e interrogar-se sobre a génese daqueles fenómenos à luz das interrogações (...)” (Guerra, 2006:83).



### Vivências e Experiências do *outplacement*

As questões de partida que orientaram esta investigação foram: como se caracteriza o processo de *outplacement* em Portugal? Será que os desempregados que acederam a serviços de *outplacement*, receberam a ajuda que efetivamente necessitam? Como é que estas pessoas vivenciaram o *outplacement*?

No sentido de dar resposta a estas questões elaboramos um plano metodológico que compreendia os seguintes objetivos: analisar as informações veiculadas sobre o processo de *outplacement* em jornais *online*, analisar a vivência do processo de *outplacement* pelas pessoas que o experienciaram, bem como analisar o sucesso/insucesso dos processos de *outplacement*.

Teoricamente, entendemos que era necessário explorar o *outplacement* tanto do ponto de vista das empresas de proveniência como das pessoas que vivenciaram os programas. Contudo, metodologicamente não nos foi possível explorar o processo de *outplacement* do ponto de vista das empresas de proveniência, por uma questão de limitação temporal, bem como de dificuldade de acesso às empresas que utilizam este tipo de serviços. No entanto, entendemos que mesmo assim era indispensável uma análise teórica dos eixos que contemplam as empresas de proveniência, pois entendemos que são fundamentais para uma compreensão em profundidade do *outplacement*.

Deste modo, abrimos espaço neste capítulo para a apresentação dos resultados obtidos nos dois momentos de recolha de dados triangulando a informação obtida entre a análise de notícias de jornais *online* e análise de entrevistas realizadas a indivíduos que vivenciaram um programa de *outplacement*.

Os dois momentos de recolha de dados, apesar de contribuírem para dar respostas às mesmas questões de partida, tinham objetivos distintos. Sendo que o objetivo da análise das notícias dos jornais *online* era uma recolha de informação mais exploratória e de contextualização e a recolha de dados através das entrevistas tinha como objetivo confirmar ou infirmar os dados já recolhidos através das notícias e recolher outros dados de carácter subjetivo acerca da vivência do processo de *outplacement* com a finalidade de uma abordagem em profundidade.

Neste sentido, entendemos que seria pertinente neste capítulo apresentar os resultados dos dois momentos de recolha de dados separadamente e sempre que oportuno relacioná-los. Começamos por apresentar os resultados das notícias dos jornais *online* para contextualizar empiricamente e a seguir apresentamos os resultados da análise das entrevistas para aprofundar a problemática.

## **1. Um retrato a partir dos discursos da imprensa escrita – o caso dos jornais *online***

Antes de prosseguir na apresentação dos resultados da análise das notícias dos jornais *online*, alerto o leitor para o facto de numa primeira fase serem apresentados os resultados tendo em conta a tipologia proposta no capítulo anterior, no ponto 2. “O método usado na abordagem da imprensa escrita”, e num segundo momento são apresentados os resultados em conjunto, sendo que consideramos que não era pertinente a distinção tipológica entre notícias visto que os resultados são idênticos em ambos os tipos de notícias.

As notícias focadas nos “Utilizadores” permitem-nos concluir que retratam despedimentos coletivos que ocorrem devido a reestruturações, reorganizações das empresas e ainda devido à crise económica.

Na grande maioria das notícias analisadas é sempre enunciada uma explicação do que é o *outplacement*, ainda que de forma muito sucinta, com o intuito de esclarecer os leitores. Observou-se também que são muito raras as notícias que identificam o nome da empresa de *outplacement* a ser contratada, a opinião dos trabalhadores sobre o programa e as despesas gastas com o serviço.

Neste tipo de notícia, o *outplacement* é sempre apresentado como um serviço colocado ao dispor dos colaboradores dispensados com a finalidade de os ajudar na reintegração no mercado de trabalho.

Por último, apuramos o tipo de empresas que recorrem aos serviços de *outplacement*, através das empresas que foram alvo de notícia. Constatamos que se tratam de grandes empresas e de multinacionais, entre as quais estão: a Yazaki Saltano, a Cepsa, a Compal+Sumol, a Leoni, o BBVA, a Unicer, a Portugália, a Itron, a Brisa, a Groundforce e a RTP.

Passando agora às notícias do segundo tipo que se referem às “Empresas de *outplacement*”, verificou-se que a grande maioria tem como tema central o processo de

*outplacement*, mais especificamente são abordados os objetivos e as características do mesmo.

Nestas notícias a reação dos indivíduos perante o despedimento é equacionado como imprevisível e está dependente de vários fatores, desde a forma como é anunciado o despedimento até aos impactos que este tem na vida das pessoas.

Estas notícias referem frequentemente um tempo médio de recolocação das pessoas no mercado de trabalho que varia entre os 6 e os 9 meses:

*“(...) a Transitar recolocou no mercado 73% dos profissionais que apoiou, num tempo médio de 5,7 meses por recolocação. (...) Na Bridge Outplacement (...) um processo de recolocação profissional dura em média seis meses. (...) Em média a LHH/DBM registou em 2012 médias de recolocação de 6,9 meses para quadros qualificados acima dos 40 anos (...) e 8,9 meses para perfis administrativos e técnicos na mesma faixa etária (...)” (EX15).*

Verificou-se também uma taxa de sucesso na ordem dos 70%. Sendo que segundo o jornal Expresso:

*“(...) a Transitar recolocou no mercado 73% dos profissionais que apoiou (...). Na Bridge Outplacement (...) à semelhança das estatísticas alcançadas pela Transitar, também aqui a média de recolocações foi em 2012 de 70%” (EX15).*

Em relação aos setores que mais recorrem aos serviços de *outplacement*, grande parte das notícias refere o setor farmacêutico como sendo o que mais utiliza estes programas.

No que diz respeito ao papel dos consultores de *outplacement* também parece unânime a opinião de que têm um papel importante, na medida em que prestam apoio psicológico, ajudando a superar o trauma do despedimento, fazem balanços dos percursos de cada indivíduo na medida em que analisam o que mais motiva cada um, ajudam a definir um projeto pessoal a longo prazo e ainda dispõe de vastas redes de contactos, incluindo contactos diretos de recrutadores.

As notícias focadas nas “empresas de *outplacement*” destacam algumas mudanças na prestação do serviço de *outplacement*:

*“(...) há uma década eram apenas multinacionais norte-americanas que ofereciam o serviço aos seus trabalhadores. Hoje já há grandes empresas nacionais com essa*

*oferta. Também já não é algo exclusivo de grandes empresas. As pequenas e médias também recorrem” (P34).*

Importa acrescentar que, segundo o Jornal Público, o facto de em Portugal o *outplacement* não ser obrigatório, como é em alguns países da Europa, tal como vimos no ponto 1.4. do Capítulo I, faz com que as empresas que recorrem a este tipo de serviço, ainda seja em número relativamente reduzido.

Verificamos ainda que as vantagens dos serviços de *outplacement* são também tratadas neste tipo de notícias. Assim, estes programas permitem ajudar a redefinir a trajetória profissional, os consultores ajudam os candidatos a manterem-se ativos, reduzem a tendência para o isolamento e a desmotivação, também ajudam a desenvolver e otimizar as redes de contactos e ainda a trabalhar técnicas de *marketing* pessoal e assertividade dos candidatos.

Importa salientar que em nenhuma das notícias são relatadas as vantagens para as empresas que contratam os serviços de *outplacement*. Esta ausência eventualmente esconde a razão pela qual as empresas recorrem a este tipo de serviços. No entanto, como pudemos verificar anteriormente neste trabalho, o *outplacement* também proporciona vantagens para as empresas que contratam os seus serviços, tais como um processo de *downsizing* profissional, uma saída dos trabalhadores com o menor impacto possível na organização, manter ou melhorar a imagem externa, reduzir os níveis de ansiedade, entre outros, como referimos anteriormente no Capítulo I.

Centramo-nos agora em duas dimensões estudadas, a gestão de recursos humanos e a responsabilidade social das empresas, que apresentam resultados semelhantes e que não necessitam de uma análise diferenciada por tipo de notícias, como já referimos.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, podemos à partida verificar que é uma dimensão escassa nas notícias analisadas, ou seja, poucas vezes é feita referência direta à gestão de recursos humanos. Verificou-se que o *outplacement* é encarado como uma área da gestão de recursos humanos, no sentido em que surge associado às empresas especializadas neste tipo de serviço a expressão ‘empresa de recursos humanos’.

No entanto, o departamento de recursos humanos ou de pessoal quando enunciado nas notícias é sempre enquanto fonte de informação das empresas que recorrem ao processo, com o intuito de fazer comunicações sobre factos relativos aos despedimentos. Com isto pretendemos dizer que nas notícias analisadas surgem declarações dos diretores destes departamentos sobre as causas dos despedimentos e ações futuras da empresa.



Sobre a responsabilidade social das empresas importa primeiro referir que a expressão ‘responsabilidade social’ apenas surge duas vezes no conteúdo das notícias analisadas, como já foi salientado anteriormente no Capítulo II, no ponto 2. “O método usado na abordagem da imprensa escrita”. Assim, nas duas notícias em que é feita referência à responsabilidade social é exposto que o conceito é visto como um impulsionador do *outplacement*, ou seja, é dito que de entre vários fatores, como a crise e globalização, a responsabilidade social é importante para o crescimento e visibilidade do *outplacement*.

No entanto, em 13 notícias, num universo de 73 notícias analisadas, é referido que as empresas ao dispensarem os seus trabalhadores comunicavam que lhes iriam oferecer condições superiores às definidas por lei, como por exemplo, programas de *outplacement*, o que no nosso entender cabe no domínio da responsabilidade social das empresas.

## **2. Um retrato a partir da vivência na primeira pessoa**

### **2.1. Caracterização dos entrevistados**

Após a realização das entrevistas foi-nos possível elaborar uma caracterização sociodemográfica dos entrevistados que agora apresentamos. Este perfil encontra-se discriminado na Tabela 4 e também no anexo XII, onde se apresenta a caracterização de cada entrevistado mais detalhada.

A Tabela 4 permite verificar que entrevistamos sobretudo pessoas do sexo feminino com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos, detentores de um diploma de ensino superior e residente no distrito do Porto, fruto das limitações desta investigação que por razões financeiras não permitiu abranger uma área geográfica mais extensa.

No que se refere ao ano em que estes efetuaram o programa de *outplacement*, importa primeiro esclarecer que estão representadas na Tabela 4, 11 referências, apesar de só terem sido entrevistados 10 indivíduos. No entanto, como o leitor pode verificar no anexo XIII a entrevistada nº8 efetuou dois programas de *outplacement*, sendo que entendemos que seria de interesse colocar os dois anos em que esta entrevistada realizou os programas. E assim, podemos verificar que uma parte significativa dos entrevistados (46%) realizou o programa de *outplacement* no ano de 2013.

**Tabela 4 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados**

Perfil dos entrevistados	Nº	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	4	40
Feminino	6	60
<b>Total</b>	10	100
<b>Idade</b>		
20 a 30 anos	1	10
31 a 40 anos	2	20
41 a 50 anos	7	70
<b>Total</b>	10	100
<b>Distrito de Residência</b>		
Porto	6	60
Aveiro	3	30
Coimbra	1	10
<b>Total</b>	10	100
<b>Escolaridade</b>		
Ensino secundário	0	-
Ensino médio	0	-
Ensino superior	10	100
<b>Total</b>	10	100
<b>Ano que efetuou o programa de <i>outplacement</i></b>		
2009 a 2010	3	27
2011 a 2012	3	27
2013	5	46
<b>Total</b>	11 a)	100

a) Contabilizamos os dois programas realizados pela entrevistada nº8 (v. anexo X)

Fonte: Autora

Por último, apesar de compreendermos que a população aqui apresentada é reduzida, consideramos que esta é de alguma forma representativa do segmento de população que tem acesso a estes serviços, pois de acordo com a bibliografia analisada apuramos que o *outplacement* é aplicado a indivíduos altamente qualificados, tal como verificamos anteriormente no Capítulo I, no ponto 1.4. “O *outplacement* na Europa”.

## **2.2. As trajetórias vividas desde o despedimento até ao programa de *outplacement***

### **2.2.1. A empresa de proveniência, o despedimento e os seus efeitos**

Damos agora lugar à apresentação das informações que recolhemos a partir das entrevistas que foram realizadas a indivíduos que experienciaram os programas de

*outplacement*, no que diz respeito à empresa de proveniência, ao seu despedimento e consequentes efeitos.

Primeiramente importa dizer que todos os entrevistados trabalhavam em multinacionais, antes de serem dispensados e de terem oportunidade de experienciar o programa de *outplacement*. Este facto vem corroborar outro verificado nas notícias de jornais *online*: o facto de um grande número de multinacionais ter sido alvo de notícias em relação ao *outplacement*. Podemos assim concluir que o *outplacement* é largamente utilizado por grandes empresas e multinacionais.

No que diz respeito ao setor de atividade das empresas de proveniência verificamos uma grande diversidade, sendo que os entrevistados provinham de empresas que pertenciam a uma pluralidade de setores, como se pode verificar na Tabela 5.

**Tabela 5 - Setor de atividade da empresa de proveniência**

Setor da empresa de proveniência	Nº de entrevistados	%
<i>Packaging</i>	1	10
Indústria Farmacêutica	2	20
Indústria Automóvel	1	10
Energias Renováveis	2	20
Banca	3	30
Indústria Tecnológica	1	10
<b>Total</b>	10	100

Fonte: Autora

Através da Tabela 5, podemos averiguar que o setor da banca é o que possui mais sujeitos entrevistados. No entanto, através das entrevistas, verificamos que a indústria farmacêutica utiliza recorrentemente os serviços de *outplacement*.

O excerto que se segue corresponde a uma entrevistada que exerceu funções de delegada de informação médica num laboratório:

*“Eu já tinha ouvido falar de outplacement por colegas que já tinham saído noutras reestruturações e que tinham tido direito ao programa de outplacement.”*  
(Entrevistada nº2)

Podemos assim concluir que apesar da população por nós analisada não apresentar um elevado número de entrevistados pertencentes à indústria farmacêutica, verificamos que este setor tem por hábito utilizar os serviços de *outplacement*.

Através do testemunho anterior, corroboramos as informações obtidas através das notícias dos jornais *online*, visto que a indústria farmacêutica era a mais comumente apontada como recorrendo aos serviços de *outplacement*.

Ainda em relação à empresa de proveniência, verificamos que é transversal a todos os entrevistados a boa relação que mantinham com os seus colegas de trabalho e com os seus chefes diretos, sendo que nenhum relatou situações conflituosas de trabalho. Neste sentido, entendemos que o seguinte excerto é representativo daquilo que foi relatado um pouco em todas as entrevistas:

*“Tinha um relacionamento muito próximo quer com o meu chefe, quer com o administrador e também tinha uma boa relação com toda a gente.”* (Entrevistada nº8)

As funções que os entrevistados exerciam também eram variadas, sendo que iam desde assistente de compras até engenheiros da qualidade. Também o número de anos que trabalharam na empresa era variável, visto que 2 anos foi o período mais curto que um entrevistado exerceu funções na empresa de proveniência e 21 anos foi o período mais longo. Esta variabilidade ampla leva-nos a concluir que o número de anos que um indivíduo exerce funções na empresa de proveniência não é um fator explicativo para a oferta de *outplacement* aos trabalhadores.

No decorrer das entrevistas averiguamos quais foram as possibilidades de negociar as propostas de afastamento que os entrevistados receberam. Concluímos que alguns entrevistados não tiveram qualquer hipótese de negociar a proposta de afastamento e outros tiveram essa oportunidade.

Relativamente às propostas os nossos entrevistados comentaram:

*“Era assim e nem valia a pena negociar”* (Entrevistada nº7)

Porém, outros entrevistados não negociaram a proposta de afastamento porque entenderam que a empresa de proveniência lhes oferecerá um proposta que não precisava de qualquer negociação:

*“(...) os valores que eu recebi foram bastante mais que aquilo que se calhar eu eventualmente tinha direito.” (Entrevistado nº1)*

Um dos entrevistados relatou ainda que a empresa de proveniência colocou-lhe a hipótese de trocar o programa de *outplacement* pela propina de um curso à sua escolha:

*“(...) se eu me quisesse inscrever na faculdade ou em algum tipo de curso de formação, eles substituíam o valor que iam pagar à empresa de outplacement pelas propinas desse curso.” (Entrevistada nº2)*

Outro entrevistado descreveu ainda uma distinta possibilidade de negociação, sendo que lhe propuseram o programa de *outplacement* ou o dinheiro que iriam pagar à empresa de *outplacement*:

*“Podia não querer o programa de outplacement e querer o dinheiro do outplacement.” (Entrevistado nº10).*

Concluímos que existem empresas de proveniência mais flexíveis do que outras, no que diz respeito às propostas de afastamento. No nosso entender as empresas que apresentam maior flexibilidade, também se mostraram mais preocupadas com os interesses dos trabalhadores, tentando adaptar o teor da proposta de saída. Entendemos que esta flexibilidade por parte da empresa de proveniência é importante porque cada indivíduo é singular e merece que a proposta de afastamento seja elaborada à sua medida, o quanto for possível. É neste sentido que valorizamos as empresas que demonstraram preocupação com os interesses pessoais dos trabalhadores dispensados.

Passando agora a analisar o modo como os contratos de trabalho foram cessados, apuramos que os entrevistados se agrupam em dois modelos de cessação de contrato: revogação do contrato de trabalho por mútuo acordo e despedimento coletivo. Estes modelos de cessação de contrato de trabalho já foram abordados anteriormente no Capítulo I como sendo os modelos que recorrentemente são utilizados quando ocorre um processo de *outplacement*.

Importa ainda relembrar que através da análise das notícias dos jornais *online* também concluímos que a grande maioria das empresas que recorre ao *outplacement* o faz quando esta perante um despedimento coletivo. Neste sentido, verificamos que 5 dos entrevistados

foram dispensados por mútuo acordo e outros 5 foram dispensados por via de um despedimento coletivo.

Averiguamos ainda que estes despedimentos estão na maior parte das vezes relacionados com reestruturações das empresas, tal como também apuramos na análise feita às notícias de jornais *online*. Estas reestruturações estão relacionadas com a crise, que originou quebras de vendas e consequentes extinções dos postos de trabalho.

No que diz respeito aos sentimentos que os entrevistados experienciaram no momento do despedimento, verificamos uma grande multiplicidade de sentimentos que agrupamos em três categorias: (i) *Sentimentos de Esmorecimento*; (ii) *Sentimentos de Tranquilidade* e (iii) *Sentimentos de Inferiorização*.

Assim, designamos de *Sentimentos de Esmorecimento*, os sentimentos de tristeza, choque, revolta e abatimento relatados pelos entrevistados.

*“(...) foi de alguma tristeza, porque eu tive até então, um percurso muito intenso a nível de indústria.”* (Entrevistado nº1)

Já os *Sentimentos de Tranquilidade* foram designados para contemplar o sentimento de pacificidade, apenas descrito por uma entrevistada.

*“Eu já estava um pouco à espera, porque já suspeitava. Porque a empresa não podia continuar assim, por isso encarei de forma pacífica.”* (Entrevistada nº8)

Por último, os *Sentimentos de Inferiorização* que contemplam os sentimentos de desprezo, inferiorização e dúvida quanto às capacidades dos entrevistados.

*“É sempre um momento de difícil compreensão. Uma pessoa sabe quando erra, mas naquele momento desci muito e senti-me inferiorizado.”* (Entrevistado nº10)

No entanto, também averiguamos que os sentimentos experienciados pelos entrevistados estão relacionados com a forma como os despedimentos foram conduzidos. Tal como verificamos anteriormente, os *Sentimentos de Tranquilidade* descrito pela entrevistada nº8 estão relacionados com o facto de esta estar consciente da situação vivida pela empresa, logo o impacto do despedimento não foi tão grande, pois não teve qualquer efeito de surpresa.

No entanto, verificamos outros entrevistados que relataram um impacto mais significativo perante o despedimento, como por exemplo:

*“Foi péssimo, porque foram 21 anos da minha vida que eu dediquei aquela empresa e péssimo porque recebemos um email e ninguém teve a coragem de vir falar connosco.”*  
(Entrevistada nº7)

Neste caso a entrevistada nº7 sentiu que não valorizaram o facto de ter exercido funções na empresa durante 21 anos e ficou bastante dececionada por ter recebido a notícia que ia ser dispensada por uma via pessoal.

Uma vez mais corroboramos os dados que foram analisados através das notícias dos jornais *online*, pois já tínhamos verificado que a reação dos indivíduos perante o despedimento está dependente de vários fatores, desde a forma como é anunciado o despedimento até aos impactos que este terá na vida pessoal. Também já tínhamos abordado este tema, teoricamente, no Capítulo I.

Os efeitos provocados pelo despedimento ultrapassam o plano individual, provocando impactos também ao nível familiar. Os seguintes excertos ilustram esses impactos:

*“Não pude falar sobre o assunto porque estava com os meus filhos na altura. É um misto de emoções, é uma revolta por não haver uma razão válida (...)”* (Entrevistada nº3)

*“A nível pessoal a minha mulher estava grávida. Portanto, foi também uma situação difícil para ela. Eu suportei melhor o primeiro impacto (...) a minha mulher é que ficou um bocado mais aflita, até pelo estado em que ela se encontrava e psicologicamente ficou mais afetada.”* (Entrevistado nº4)

*“Claro que quando uma pessoa tem de assinar o contrato de extinção e recebe o último pagamento ficamos revoltados e tristes, porque foram 19 anos e tinha relações muito chegadas.”* (Entrevistada nº6)

Neste sentido, entendemos que o despedimento tanto têm impacto a nível individual, como ao nível familiar e ao nível da rede de relações dos indivíduos.

### 2.2.2. O programa de *outplacement*

Focamos agora a nossa atenção nas narrações dos entrevistados sobre o programa de *outplacement*.

A maioria dos entrevistados não tinha qualquer conhecimento quanto ao *outplacement* até ao momento em que foram dispensados e lhes foi oferecido um programa pela empresa na qual trabalhavam. Assim, 7 dos entrevistados desconheciam o conceito de *outplacement*, sendo que um deles referiu:

*“Já tinha ouvido o termo, mas não tinha ao certo noção sobre o seu significado.”*  
(Entrevistado nº9).

Os restantes 3 entrevistados já possuíam alguns conhecimentos quanto ao conceito de *outplacement*. As entrevistadas nº2 e nº3 tinham conhecimentos quanto ao *outplacement* porque na empresa para a qual trabalhavam era frequente oferecer o programa quando ocorriam despedimentos. Já a entrevistada nº8 conhecia o conceito e o programa de *outplacement* visto que já efetuou dois programas de *outplacement*.

De um modo geral, podemos dizer que a maioria dos indivíduos só ouviram falar de *outplacement* quando foram alvo de dispensa, o que remete para o facto de o *outplacement* ainda ser uma prática desconhecida em Portugal.

Quando solicitamos aos entrevistados para definirem o *outplacement* por palavras suas, as definições que nos foram dadas não foram muito diferentes entre si. Contudo, permitiu-nos criar duas categorias: (i) o *Outplacement como ajuda* e o (ii) *Outplacement como um serviço de consultoria*.

A categoria o *Outplacement como ajuda* surgiu na sequência de várias repetições da palavra ‘ajuda’ nas definições que os entrevistados relataram.

*“Não é mais que uma ajuda na gestão da procura de novos desafios profissionais. Eles estudam o nosso perfil de carreira e mediante o nosso perfil vão direccionar uma procura ativa.”* (Entrevistado nº1)

Já a categoria *Outplacement como serviço de consultoria* surgiu em sequência das definições, dadas pelos entrevistados, em que o *outplacement* era visto como um serviço de consultoria, que tinha como intenção auxiliar e atenuar os impactos do despedimento.



*“Eu acho que o outplacement acima de tudo é um processo de aconselhamento e orientação. O mais importante para mim foi sentir que não estava sozinho.”*  
(Entrevistado nº9)

Segundo a opinião dos entrevistados, o *outplacement* é fundamentalmente um serviço de consultoria que permite ajudar os candidatos na reinserção no mercado de trabalho.

No que diz respeito à apresentação do programa de *outplacement*, a maioria dos entrevistados refere que lhe foi apresentado pela empresa de proveniência, com o auxílio do departamento de recursos humanos. No entanto, referem que só compreenderam na íntegra em que consistia o programa após a primeira reunião na empresa de *outplacement*, onde lhes foi exposto mais detalhadamente os objetivos e o *modus operandi*.

*“Ainda não entendia muito bem os pormenores, só depois de entrar na empresa de outplacement é que eu vi realmente, em profundidade quais eram os objetivos e do que se tratava.”* (Entrevistado nº1)

Porém, é de salientar que alguns dos entrevistados não contaram com o envolvimento do departamento de recursos humanos no momento do seu despedimento:

*“O programa de outplacement foi-me apresentado pela própria empresa de outplacement. O programa de RMA – rescisão por mútuo acordo – foi-me apresentado telefonicamente pelo meu chefe (...), uma das coisas que constava da proposta de rescisão era o programa de outplacement. O departamento de recursos humanos foi completamente posto de parte.”* (Entrevistado nº9)

Podemos concluir que existe uma lacuna nas empresas de proveniência. No momento em que dispensam os seus trabalhadores e lhes oferecem o programa de *outplacement*, nem sempre estão preparadas para introduzir o programa aos seus trabalhadores e de lhes explicar qual a sua finalidade e modo de funcionamento. Entendemos que seria importante que as empresas de proveniência que propõem este tipo de serviços estivessem capacitadas para o expor aos seus trabalhadores.

Assim, depreendemos que não basta oferecer o programa é preciso clarificá-lo, já que este continua a ser um tema desconhecido no nosso país para a população em geral.

Analisando agora o momento em que os entrevistados começaram o programa de *outplacement*, verificamos que 9 dos entrevistados relataram ter começado o programa de imediato, após o despedimento. Relataram-nos ainda que o momento em que começaram o programa de *outplacement* foi o mais oportuno porque os ajudou a enfrentar o momento difícil que estavam a vivenciar.

*“(...) o começar naquele momento ajudou, porque a pessoa esquece um bocadinho a situação de estar em casa sem fazer nada.”* (Entrevistado nº4)

Houve ainda quem referisse que o mercado de trabalho nas sociedades contemporâneas está em constante mudança, o que não permite que os indivíduos possam estagnar ou permanecer demasiado tempo na procura de trabalho.

*“Eu pessoalmente comecei logo, acho que ainda estava na empresa. Acho que se deve começar nessa altura, ou seja, pelo menos não acho que as pessoas devam digerir, porque não há tempo. O mercado de trabalho é demasiado dinâmico. Ficar demasiado tempo parado é perder para o resto da vida.”* (Entrevistado nº10)

Estes resultados vêm infirmar os resultados descritos por Gribble e Miller (2009) no estudo que realizaram sobre as experiências dos indivíduos em relação ao programa de *outplacement*, que já analisamos no Capítulo I deste trabalho. Neste estudo os autores concluíram que os programas de *outplacement* estavam a começar cedo de mais e que os candidatos não estavam emocional e psicologicamente preparados para lidar com o programa. Contudo, a conclusão a que nos chegamos é precisamente contrária à de Gribble e Miller (2009), pois todos os entrevistados relataram ter começado os seus programas de *outplacement* imediatamente após a saída da empresa de proveniência, acrescentando que esse foi o melhor momento, pois permitiu que mantivessem um quotidiano ativo.

No que diz respeito à duração dos programas de *outplacement*, 6 dos entrevistados usufruíram de um programa de 12 meses e os restantes entrevistados de um programa de 6 meses. Encaramos este facto como uma preocupação acrescida das empresas de proveniência, pois não se limitam a oferecer os programas mais curtos, pelo contrário oferecem os programas mais longos. Sendo que averiguamos a existência de três programas distintos:

*“Eu atualmente não sei bem...Mas eu penso que existem três tipos de programas: o base, o normal e o suprasumo. Isto corresponde a três, seis e doze meses.”*  
(Entrevistado nº4)

No que diz respeito às expectativas que os entrevistados tinham quanto ao programa de *outplacement*, foi-nos possível dividir os entrevistados em dois grupos: (i) *Sem expectativas* e (ii) *Com expectativas*. Importa referir que 8 dos entrevistados se enquadra no grupo *Sem expectativas*, porque não conheciam o conceito.

*“Não tinha expectativas, porque não conhecia. Portanto, fui criando expectativas ao longo do tempo. Mas correspondeu às expectativas.”* (Entrevistado nº4)

Já os restantes 2 entrevistados enquadrámos no grupo *Com expectativas*, pois já conheciam o programa de *outplacement* e revelaram não ter expectativas muito elevadas quanto ao programa.

*“(...) eu quando fui a primeira vez à empresa de outplacement ia com as expectativas de ver o que era e dar a oportunidade, mas já iam com duas versões sobre o programa.”* (Entrevistada nº2).

No entanto, apesar das expectativas relatadas pelos entrevistados, as experiências com o *outplacement* foram positivas. Todos os entrevistados referiram nas entrevistas que a experiência foi positiva, apesar de referirem alguns aspetos em que a experiência foi menos positiva, como por exemplo, formações que consideraram não ter grande interesse:

*“(...) havia algumas formações que eu ia mas que saía com a sensação de que tinha ido perder o meu tempo.”* (Entrevistada nº2)

Outra entrevistada referiu que apesar de ter tido uma boa experiência com o *outplacement*, achou que a empresa de *outplacement* se focava demasiado nas estatísticas:

*“Eu desde o início que tenho a ideia de que eles também trabalham para números, para fazer as estatísticas (...). Não posso dizer que a experiência foi negativa, só o facto de eles me terem ajudado a tratar de tudo para abrir o meu próprio emprego valeu a pena.”* (Entrevistada nº7)

Um outro entrevistado refere ainda que a experiência com o *outplacement* foi positiva, no entanto, não teve sempre a mesma visão do programa, ou seja, a sua perceção do programa foi evolutiva.

*“Foi positiva, mas houve por vezes conflitos. Tinha mais expectativas no início, perdi-me um bocado nos primeiros tempos e vi que afinal não era bem aquilo que eu estava à espera e depois no final fui dando mais valor a umas coisas.”* (Entrevistado nº10)

Podemos concluir que apesar de todos os entrevistados relatarem uma experiência positiva, houve alguns aspetos que fizeram com que não perspetivassem o programa sempre da mesma forma. Concluímos que as suas experiências foram evoluindo com o decorrer dos programas.

Importa agora abordar a relação que os candidatos estabeleceram com os consultores ou especialistas em *outplacement*. Quando questionamos os entrevistados sobre esta questão foi-nos possível apurar duas posições distintas, as quais designamos como: (i) *Relação Fundamental* e (ii) *Relação Desnecessária*.

No que se refere à categoria por nós designada como *Relação Fundamental*, verificamos que 8 dos entrevistados consideram que a relação entre os consultor de *outplacement* e os candidatos é fundamental para o sucesso do programa. Este grupo de entrevistados além de considerar a relação fundamental revela ainda a necessidade do estabelecimento de uma relação de confiança, empatia e até de amizade.

*“A relação foi fantástica. Mais do que profissionais a falar um para o outro estabelecemos alguma amizade (...).”* (Entrevistado nº1)

*“É importante haver alguma empatia, se não não nos sentimos confortáveis para estar na mesma sala a discutir sobre determinados assuntos.”* (Entrevistada nº6)

No que se refere à categoria *Relação Desnecessária*, incluímos 2 dos entrevistados que revelaram que a relação com o consultor de *outplacement* não era fundamental para o sucesso do programa:

*“Nem por isso, porque eu falei mais com o colega de Lisboa, que me tratou das contas, do que com a consultora que me foi designada.”* (Entrevistada nº7)

*“Não foi fundamental, porque a relação que eu tinha com ele às vezes era conflituosa. Nunca o senti uma pessoa verdadeira, portanto a relação nunca foi totalmente frontal e verdadeira. Não tive uma boa relação, não foi um amigo.”* (Entrevistado nº10)

Neste sentido, quando questionamos os entrevistados se o programa de *outplacement* mudou a forma como encararam o despedimento e o desemprego, surgiram-nos duas tomadas de posição diferentes pelos entrevistados. Assim, concentramos as suas opiniões em dois grupos: (i) *Outplacement altera a visão do despedimento* e (ii) *Outplacement não altera visão do despedimento*.

Na categoria *Outplacement altera a visão do despedimento* incluímos 8 dos entrevistados, que afirmaram que o programa de *outplacement* os ajudou a encarar mais positivamente o momento que vivenciaram. Sendo que, estes referiram que o programa foi importante para voltar a ter equilíbrio emocional e psicológico, livrar-se da vergonha quanto à situação que estavam a vivenciar, ganhar de novo confiança em si próprios, deixar de perspetivar o desemprego com carga negativa e sentirem-se acompanhados e apoiados durante o processo.

Seguem-se alguns testemunhos que entendemos como mais significativos desta experiência descrita pelos entrevistados:

*“A minha consultora ajudou-me um bocado a desmontar aquele monstro que eu tinha feito do despedimento. (...) acho que a interação com outras pessoas também nos ajuda a superar essa parte do desemprego.”* (Entrevistada nº2)

*“Ensinou-me que ser despedida não é nenhum mal, faz parte.”* (Entrevistada nº6)

*“Sem dúvida, porque me mostrou pessoas em idênticas situações (...) mostrou-me também que não estamos sozinhos.”* (Entrevistado nº9)

Na categoria o *Outplacement não altera a visão do despedimento* incluímos 2 entrevistados que nos revelaram que o programa de *outplacement* em nada mudou a forma como encaram o despedimento:

*“Não, porque eu encarei muito mal o despedimento e não me ajudou em nada, continuei a encarar muito mal.”* (Entrevistada nº7)

*“Eu acho que eles não têm como objetivo mudar a nossa visão do despedimento, ou seja, não são um ombro para ir para lá chorar, são realmente uma ajuda para voltar ao mercado de trabalho.”* (Entrevistado nº10)

Após verificar estas ocorrências avançamos com a hipótese de que o facto dos entrevistados considerarem que o *outplacement* não os ajudou a mudar a perspetiva com que viam o despedimento e o desemprego poderá estar relacionada com uma relação menos próxima e menos empática com os seus consultores. Portanto, entendemos que a relação que os candidatos estabelecem com os consultores de *outplacement* é a chave para os profissionais consigam oferecer um acompanhamento mais pessoal e individualizado, não se limitando a aconselhar sobre a transição de carreira e procura de emprego.

Os entrevistados também revelaram que os programas que lhes foram oferecidos estavam adequados às suas necessidades, afirmando que os consultores de *outplacement* estudaram os seus casos e que a partir desse estudo foi delineada uma estratégia individualizada. Foi-nos ainda revelado que os consultores tinham atenção às lacunas que os candidatos demonstravam ter, de forma a colmatá-las. Neste sentido, entendemos que os resultados a que chegamos contradizem os resultados obtidos no estudo de Butterfield e Borgen (2005) e no estudo de Gribble e Miller (2009), no sentido em que ambos os estudos revelam que os candidatos receberam programas que não estavam adequados às necessidades de cada indivíduo.

*“Estava adequado porque eles analisam o nosso currículo. São profissionais experientes e sabem o que o mercado precisa e conhecem como as empresas de recrutamento funcionam.”* (Entrevistada nº8)

Contudo, e apesar da tendência forte ser positiva um dos nossos entrevistados revelou-nos que o seu programa não estava adequado às suas necessidades, uma vez que era demasiado demorado e pouco dinâmico no começo.

*“(...) eu acho que deveria haver uma parte mais intensiva no início e depois haver um décalage.”* (Entrevistado nº10)

Em sequência destes factos todos os entrevistados referem que o programa de *outplacement* que experienciaram foi bastante útil e importante na procura de emprego. Permitiu que estivessem de novo preparados para o mercado de trabalho, pois

proporcionou-lhes mais confiança em si próprios, o que se fez sentir nas entrevistas de emprego. Alguns entrevistados ainda mencionam que o *outplacement* deveria ser obrigatório para todas as pessoas e que foi fundamental quando o objetivo era a criação do próprio emprego.

*“(...) as médias e grandes empresas deviam ser obrigadas a fornecer estes serviços aos colaboradores quando os dispensam. Eu acho que deveria ser obrigatório porque para mim foi fundamental a passagem pela empresa de outplacement.”* (Entrevistada nº2).

Neste sentido, todos os entrevistados aconselham quem tiver possibilidade de fazer este tipo de programas para usufruírem deles ao máximo.

Por último, no que diz respeito ao programa tentamos averiguar qual foi a taxa de sucesso das empresas de *outplacement* na recolocação dos seus candidatos no mercado de trabalho. Concluímos que 8 dos entrevistados conseguiram uma recolocação com a ajuda do programa de *outplacement*. Neste sentido, a taxa de sucesso do programa foi de 80%. Importa dizer que destes 8 entrevistados que foram recolocados, 3 criaram o seu próprio emprego.

Contudo, duas das entrevistadas relataram-nos não ter conseguido um emprego com a ajuda do programa de *outplacement*:

*“Nunca houve nenhum anúncio que eu olhasse e dissesse é a minha cara. Portanto, não me arranjam emprego, mas deu-me armas para outras coisas.”* (Entrevistada nº6)

*“Nos dois programas que realizei nunca consegui recolocação, só mais tarde. Já só depois do fim do programa é que consegui.”* (Entrevistada nº8)

Concluímos que o *outplacement* não é infalível e que por vezes, por um conjunto de fatores, como a crise ou as necessidades do mercado de trabalho, não conseguem recolocar todos os indivíduos. No entanto, estes candidatos que não foram reinseridos no mercado de trabalho continuam a considerar que o programa de *outplacement* foi importante, pois forneceu-lhes ferramentas importantes que posteriormente, em outros momentos de procura de emprego e contratação foram uma mais valia.

Ainda sobre as recolocações, no decorrer das entrevistas surgiu-nos algo inesperado. Quando questionamos os entrevistados se tinham obtido uma recolocação com a ajuda do programa de *outplacement* responderam afirmativamente, mas fizeram questão de frisar que a recolocação que tinham alcançado tinha sido através da sua rede de contactos – *networking* – e que não tinha sido uma proposta proveniente da empresa de *outplacement*. No entanto, não retiram o mérito à empresa de *outplacement*, referindo que sem o seu apoio não teriam estabelecido tantos contactos.

*“Posso dizer que foi com a ajuda deles, (...) mas não foi através de nenhuma candidatura, foi através de contactos meus.”* (Entrevistado nº10)

*“Eles também têm contactos que lhes pedem candidatos, mas não foi por aí que eu arranjei emprego, foi pela minha procura, mas obviamente que o programa de outplacement me ajudou.”* (Entrevistado nº4)

### **2.2.3. Vantagens e desvantagens do programa de *outplacement***

Centramo-nos agora nas narrações dos nossos entrevistados quanto às vantagens e desvantagens que atribuem ao programa de *outplacement*.

Reforçando a positividade do processo, importa primeiro dizer que nos foram descritas mais vantagens do que desvantagens e que poucos foram os entrevistados capazes de definir algumas desvantagens.

As desvantagens elencadas dizem respeito ao facto de o processo de *outplacement* ser demorado e de não existir relação entre as empresas de *outplacement* e o centro de emprego, pois os entrevistados consideram que a empresa de *outplacement* está muito mais ciente da situação e das preferências dos candidatos.

*“O grande defeito que eles têm é não ter maior interatividade com o centro de emprego. Eu penso que quando há outplacement deveria haver uma interação entre ambas as partes, para que as pessoas não sejam chamadas para coisas horrendas e deprimentes.”* (Entrevistado nº9).

Neste sentido, avançamos com a hipótese de que uma relação entre o centro de emprego e as empresas de *outplacement* contribuiria como mais um benefício para os candidatos.



No sentido de melhor compreender as vantagens relatadas pelos nossos entrevistados, decidimos elaborar três categorias que distinguem os tipos de vantagens enunciadas. Assim, definimos como *Vantagens Técnicas* aquelas que estão relacionadas com técnicas de preparação para a inserção no mercado de trabalho, como *workshops*, elaboração do currículo, técnicas para as entrevistas, testes psicotécnicos e introdução ao LinkedIn. Definimos como *Vantagens na recuperação do equilíbrio* aquelas que os entrevistados referem ao nível da transmissão de positividade e aconselhamento psicológico por parte dos consultores. E por último, definimos como *Vantagens na procura de emprego* aquelas que os entrevistados referem no que diz respeito ao *feedback* dado pelos consultores, no que toca às suas evoluções no decorrer do programa e ainda ao circuito fechado de ofertas de emprego que as empresas de *outplacement* têm acesso.

Importa ainda acrescentar que 7 dos entrevistados referem várias vantagens que se enquadram em mais do que uma das categorias por nós elaboradas:

*“As vantagens são o apoio constante, as metodologias que utilizam (...)”*  
(Entrevistada nº8)

*“As vantagens são a consultoria, o acompanhamento, a informação (...)”*  
(Entrevistado nº9)

Podemos concluir que os entrevistados consideram que os programas de *outplacement* possuem várias vantagens, tanto ao nível de ferramentas para a procura de emprego, como ao nível de acompanhamento psicológico e emocional e também ao nível da procura de emprego devido aos conhecimentos e contactos que as empresas de *outplacement* possuem.

#### **2.2.4. Responsabilidade Social das Empresas**

Focamo-nos agora no que diz respeito à responsabilidade social das empresas. Através da realização das entrevistas verificamos que todos os entrevistados conheciam o conceito e que alguns trabalharam para empresas que declaravam possuir estratégias de responsabilidade social. Algumas dessas empresas foram precisamente as empresas que os dispensaram e lhes ofereceram os programas de *outplacement*.

*“A empresa para a qual eu trabalhava fazia disto um pouco bandeira, à responsabilidade social. Mas depois a responsabilidade social ficava por meia dúzia*

*de boas ações que se faziam externamente porque davam visibilidade.”* (Entrevistada nº2)

Questionamos os entrevistados quanto à sua opinião sobre o facto de o *outplacement* ser ou não uma estratégia de responsabilidade social. Em jeito de esclarecimento, todos os entrevistados concordaram que o *outplacement* se ajusta a uma estratégia de responsabilidade social.

No entanto, quando os interrogamos, quanto à sua experiência, se a empresa de proveniência lhes ofereceu o programa de *outplacement* numa lógica de responsabilidade social, as respostas divergiram entre dois grupos. No primeiro grupo inserimos 5 entrevistados, aqueles cuja experiência determinou o *Outplacement como estratégia de Responsabilidade Social* e no segundo grupo enquadrámos 5 entrevistados que consideraram, por experiência própria, o *Outplacement como via para impedir efeitos adversos na imagem da empresa de proveniência*.

O excerto que a seguir se apresenta é representativo do grupo de entrevistados que consideraram o *Outplacement como Estratégia de Responsabilidade Social*:

*“Responsabilidade social das empresas é apoiar as pessoas que não podem estar mais na empresa, por diversas razões e esta é uma forma de apoiar as pessoas que a empresa está a deixar, dando-lhes ferramentas para que rapidamente possam arranjar outro emprego.”* (Entrevistado nº10)

Já os entrevistados que consideraram o *Outplacement como via para impedir efeitos adversos na imagem da empresa de proveniência* revelaram que no seu caso a oferta do programa de *outplacement* não estava relacionada com uma estratégia de responsabilidade social, mas antes como um descargo de consciência por parte da empresa ou como consequência daquilo que era efetuado em outros países, quanto a aplicação do programa de *outplacement*.

*“Não foi responsabilidade social, foi descargo de consciência, foi uma obrigatoriedade da empresa mãe, da parte da internacional (...). É mais uma coisa uma coisa que nos dá, mais um benefício (...).”* (Entrevistada nº2)

*“Eu não sei qual era a política da empresa noutros países, mas como as medidas eram a nível mundial, eu presumo que Portugal tenha sido um pouco por arrastamento, ou seja, porque era feito lá fora.”* (Entrevistado nº4)

Concluímos, que os entrevistados consideram o *outplacement* como uma estratégia de responsabilidade social, contudo nem sempre sentem que o facto de a empresa de proveniência lhes oferecer um programa de *outplacement* têm necessariamente de estar preocupados com o futuro dos seus trabalhadores.

Apuramos também que algumas das empresas de proveniência prestam o serviço de *outplacement* em sequência daquilo que é feito em outros países da Europa. Recordamos que na Bélgica o *outplacement* é obrigatório e que nos Países Baixos e no Reino Unido é bastante utilizado, tal como vimos no Capítulo I. É neste sentido que lançamos a hipótese do *outplacement* ser por vezes utilizado devido ao facto da empresa ter sede empresarial num país onde o *outplacement* é obrigatório ou frequentemente utilizado.



### Considerações Finais

A presente investigação procurou contribuir teórica e metodologicamente para um conhecimento mais aprofundado sobre uma realidade tão pouco explorada em Portugal – o *outplacement*.

Antes de partirmos em busca dos dados de relevância para esta investigação, mergulhamos numa busca intensa sobre o conceito de *outplacement* e todas as variáveis que estão com ele correlacionadas. Foi neste sentido que apreendemos que as problemáticas abordadas no primeiro capítulo desta investigação eram os temas que diretamente estavam ligadas ao conceito, seja por parte da empresa de proveniência seja por parte dos candidatos. Sem sombra para dúvida achamos que o despedimento, as mudanças empresariais e a responsabilidade social são temáticas incontornáveis quando falamos em *outplacement*, pois são elas que estão na origem da busca por este serviço. Por sua vez, é também incontornável a abordagem dos efeitos do despedimento por parte dos candidatos, pois no fundo são eles os grandes beneficiários do *outplacement* e também são os principais prejudicados com as mudanças que ocorrem no seio empresarial e que tantas vezes levam aos despedimentos.

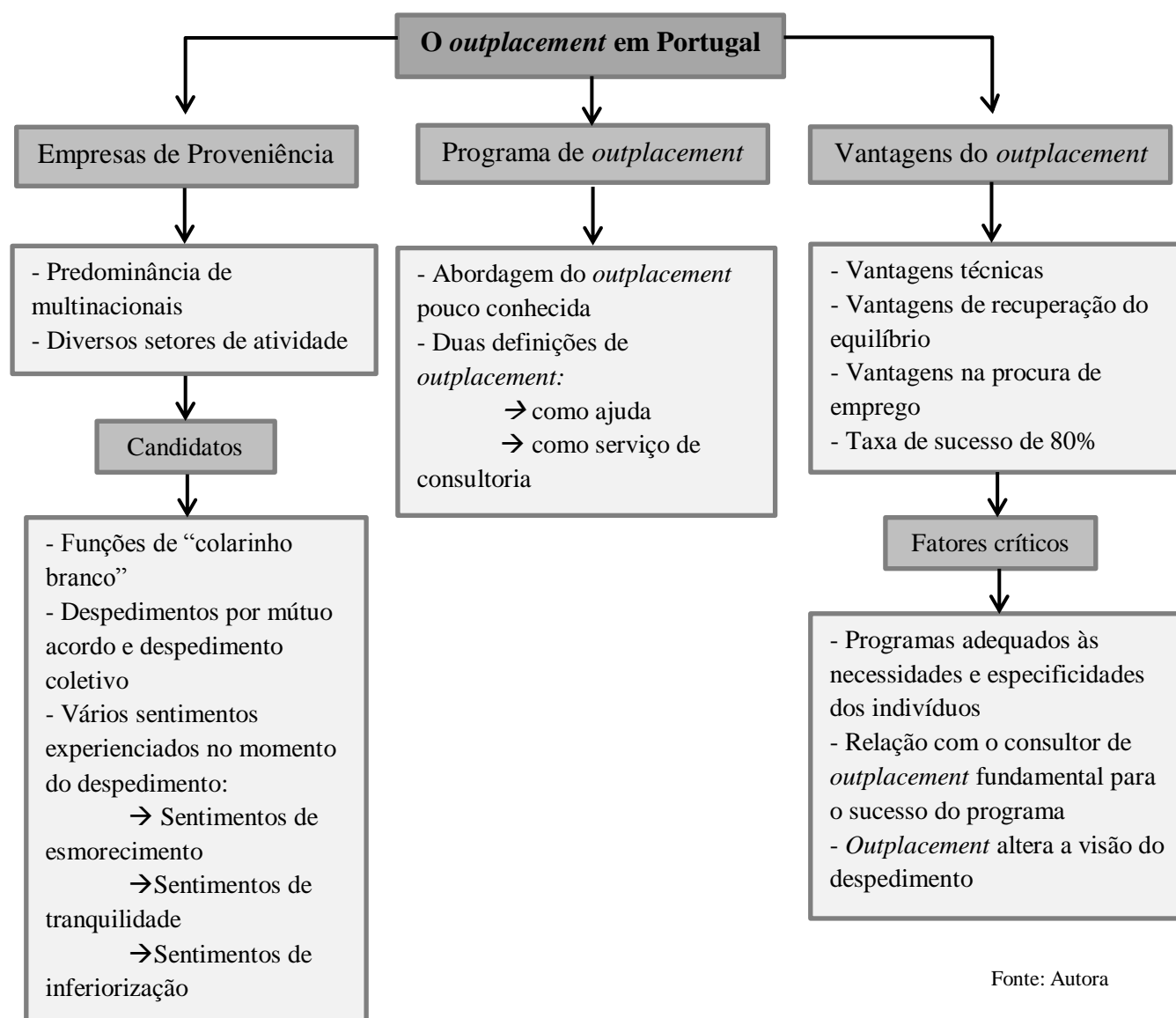
Assim, após uma análise do *outplacement* em todos os ângulos que consideramos como pertinentes para esta investigação, partimos para a busca e análise dos dados empíricos. Foi neste momento que surgiram as maiores dificuldades nesta investigação, porque como já dissemos, o *outplacement* é uma realidade pouco explorada em Portugal o que tornou a nossa tarefa de descortinar os seus contornos mais complexa. Entendemos que o primeiro passo a ser dado nesta investigação, no que diz respeito aos dados empíricos, deveria passar por uma análise de carácter mais exploratório sobre esta realidade em Portugal. Neste sentido optamos pela análise dos jornais *online*, porque compreendemos que são um modo de difusão de informação rápido e eficiente. Foi com este intuito que nos dedicamos à busca na *web*, de imprensa escrita, de forma a descobrir o que era narrado sobre este conceito na nossa sociedade.

Posto isto, passamos para uma análise mais aprofundada, que consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas a indivíduos que experienciaram um programa de *outplacement*. Como estamos perante uma realidade diminuta tornou-se difícil encontrar as pessoas que encaixavam no perfil que pretendíamos. O facto de apenas termos

entrevistado dez indivíduos é sinónimo de que este tipo de serviços ainda representa um nicho. Tal como já dissemos anteriormente, temos plena consciência de que o número de entrevistados é reduzida e fica aqui um apelo àqueles que pretendam dar continuidade a um trabalho com estas características, de procurar mais indivíduos que se encaixem no perfil e complementar, ou quem sabe refutar, aquilo que neste trabalho é apresentado.

Em jeito de conclusão, apresentamos uma figura esquemática (Figura 2) que sintetiza as principais conclusões que esta investigação nos permitiu alcançar. Neste sentido, entendemos que a análise da Figura 2 deve ser acompanhada da leitura das respostas às perguntas de partida, que se apresentam seguidamente, uma vez que também resumem as conclusões mais relevantes obtidas neste trabalho.

**Figura 2 - Síntese esquemática das conclusões**



Fonte: Autora

Damos agora lugar à apresentação das respostas às perguntas de partida que orientaram esta investigação, sendo que a primeira pergunta foi: Como se caracteriza o processo de *outplacement* em Portugal?

Constatamos que o *outplacement* em Portugal, *grosso modo*, é utilizado por grandes empresas, dos mais variados setores de atividade e que oferecem estes serviços quando ocorrem reestruturações e são obrigados a dispensar trabalhadores que em nada são culpados da condição da empresa.

Verificamos também que o modelo de *outplacement* que recorrentemente é utilizado em Portugal assemelha-se ao Modelo de Aquilanti descrito por Aquilanti e Leroux (1999), que analisamos no Capítulo I. Apesar do modelo descrito pelos autores referir que o programa de *outplacement* não deve ter limitação temporal, verificamos que os nossos entrevistados usufruíram de programas limitados no tempo. Sendo esta a diferença mais representativa entre o Modelo de Aquilanti e o modelo descrito pelos entrevistados.

A segunda questão de partida era: será que os desempregados que acederam a serviços de *outplacement*, receberam a ajuda que efetivamente necessitam?

Através dos testemunhos recolhidos pelas entrevistas verificamos que, de forma geral, todos os entrevistados consideraram que os programas de *outplacement* de que participaram estavam adequados às necessidades de cada um. Acrescentaram ainda que as empresas de *outplacement* tinham a preocupação de estudar caso-a-caso cada um dos seus candidatos e consequentemente delinear uma estratégia individual para que estes fossem bem sucedidos na procura de emprego.

No entanto, não podemos deixar de mencionar que alguns dos entrevistados referiram que nem sempre o programa estava adequado às suas necessidades. Sendo que, relataram que eram sujeitos a formações que não tinham interesse e que o processo de *outplacement* era demasiado lento.

Assim, como consequência de um processo lento os entrevistados relataram que a procura de emprego não começava de imediato, ou seja, os candidatos não começavam o programa com a procura de emprego, mas sim com o estudo do seu perfil.

No que diz respeito à reinserção dos entrevistados no mercado de trabalho, podemos dizer que nem todos conseguiram uma recolocação no decorrer do programa de *outplacement*, sendo que aqueles que não conseguiram uma nova recolocação representaram uma minoria.

No entanto, os entrevistados que não conseguiram uma recolocação consideram que o programa foi fundamental, pois forneceu-lhes ferramentas de procura de emprego, aumentou a confiança em si próprios, melhorou a preparação para as entrevistas de emprego e acima de tudo permitiu que os entrevistados soubessem aquilo que pretendiam para a sua vida futura. Acrescentam também que nos dias que correm ainda utilizam os conhecimentos que adquiram durante o período em que efetuaram o programa de *outplacement*.

Os entrevistados revelaram ainda que o *outplacement* foi importante na transição de emprego e fundamental na medida que amenizou os efeitos psicológicos do desemprego.

Por último, a terceira questão de partida que foi lançada: como é que estas pessoas vivenciaram o *outplacement*?

Podemos dizer que estas pessoas vivenciaram o programa de formas distintas. Importa dizer que nenhum entrevistado se mostrou neutro quanto à sua experiência com o programa de *outplacement*. Já Gribble e Miller (2009) também concluíram no seu estudo que nenhum dos entrevistados demonstrou uma posição neutra quanto ao programa de *outplacement*. Podemos dizer que as conclusões retiradas através dos nossos entrevistados confirmam as afirmações dos autores.

Não nos podemos esquecer de que estamos a falar de uma situação marcante na vida dos indivíduos – o despedimento e consequente desemprego – e que tal como vimos anteriormente no Capítulo I, a vivência do desemprego depende largamente das características individuais de cada sujeito, sendo que é extremamente variável a forma como estes reagem ao desemprego e consequentemente como reagem ao programa de *outplacement*.

Verificamos que o programa de *outplacement* não foi só importante para que estes indivíduos conseguissem ferramentas para voltar ao mercado de trabalho, mas também permitiu-lhes um apoio emocional e psicológico que os fez ver o momento que atravessavam de forma diferente.

Não nos podemos também esquecer de que estes indivíduos que entrevistamos nos narraram que não tinham expectativas quanto ao programa de *outplacement*, mas que no final as suas experiências tinham sido positivas e que a relação que estabeleceram com os seus consultores foi fundamental para o sucesso do programa.

Entendemos que os consultores são a chave para o sucesso de programa de *outplacement*, na medida em que são eles os profissionais que acompanham de perto os candidatos. Neste sentido, a experiência relatada pelos entrevistados está estritamente



relacionada com a relação que tiveram com os seus consultores. Assim, a boa relação com o consultor resulta num relato de uma boa experiência, já uma relação distante com o consultor resulta numa experiência não tão positiva.

Perante esta conclusão, observamos que é imperativo que os consultores consigam estabelecer uma relação de confiança com os seus candidatos, pois tal como muitos deles referiram, não é possível ‘discutir’ e desabafar sobre temas tão delicados como a sua vida privada com alguém em que não confiam e não conseguem estabelecer nenhuma conexão.

Como já dissemos, estas pessoas classificaram o *outplacement* como uma ajuda fundamental, mas também ressaltaram a importância de, por vezes, se dar mais atenção à individualidade de cada um. Com isto pretendemos dizer que apesar de *grosso modo*, o *outplacement* estar a ser ministrado tendo em conta a individualidade de cada sujeito, surgem ainda algumas referências a que este serviço poderia ser ainda mais personalizado.

Para finalizar este trabalho gostávamos de acrescentar que o *outplacement* é visto por estas pessoas como um serviço com bastante utilidade e neste sentido achamos que este deveria ser um serviço público à disposição de um maior número de pessoas e que as pequenas e médias empresas também deveriam ser capazes de oferecer este tipo de ajuda aos seus trabalhadores. Assim, importa no futuro indagar qual a possibilidade de em Portugal se conseguir institucionalizar uma medida que possibilite o acesso de mais pessoas a este tipo de serviços. Como vimos neste trabalho existem realidades na Europa, bem próximas de nós, que institucionalizaram este processo e que podemos tomar como exemplo para o futuro.



AQUILANTI, Tara M.; LEROUX, Janice (1999). Na Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of Employment Counseling*. Vol.36, p.177-192

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O CONTROLO DE TIRAGEM E CIRCULAÇÃO. [Consult. 21 de setembro de 2015]. Disponível em: [www.apct.pt](http://www.apct.pt)

BARDIN, Laurence (2014). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. ISBN: 978-972-44-1506-2

BERGE, Wiljan (2013). *Displaced workers and the effects of outplacement and severance pay*. Tilburg University. Master Thesis Economics

BUTTERFIELD, Lee D; BORGEN, William A. (2005) – Outplacement counseling from the client's perspective. *The Career Development Quarterly*. Vol.53, p.306-316

CLAVEL, Gilbert (2004) – *A Sociedade da Exclusão. Compreendê-la para dela sair*. Porto: Porto Editora. ISBN: 978-972-0-34854-8

CAETANO, António; PASSOS, Ana; CAL, Marta; CARMO, Matilde; ALCOBIA, Paulo; ALVES, Paulo; BOGALHO, Susana; TAVARES, Susana (2000) – *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional. ISBN: 972-732-603-X

COMISSÃO EUROPEIA (2011) – *Responsabilidade Social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. [Consult. 6 novembro 2014] Disponível em <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PT/1-2011-681-PT-F1-1.Pdf>

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001) – *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. [Consult. 6 novembro 2014] Disponível em <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/PT/1-2001-366-PT-F1-1.Pdf>

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO (CITE) – *Código do Trabalho* (2009). [Consult. 16 abril 2015] Disponível em: [http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab\\_indice.html](http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html)

CRESWELL, John W. (2013) – *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4<sup>ed.</sup>). London: SAGE Publications, Inc.

ESTRAMIANA, José Luis Álvaro (1992) – *Desempleo y bienestar psicológico*. Madrid: Siglo XXI de España Editores. ISBN: 84-323-0747-5

FERNANDES, Eugénia M.; MAIA, Ângela (2001) – Grounded Theory. In FERNANDES, Eugénia M.; ALMEIDA Leandro S., ed. lit. - *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas*. Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia, 2001. ISBN 972-8098-98-7. p. 49-76.

GONÇALVES, Carlos Manuel (2005) – Evoluções Recentes do Desemprego em Portugal. *Revista da Faculdade de Letras: Sociologia*. I Série, vol. 15, p. 125-164

GRIBBLE, Lynn; MILLER, Peter (2009) – Employees in outplacement services: Do they really get the help that is needed?. *Australian Journal of Career Development*. Vol.8, nº13, Spring 2009, p.18-28

GUERA, Isabel Carvalho (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia. ISBN: 978-972-8818-66-1

KIRK, James J. (1994) – Putting Outplacement in its place. *Journal of Employment Counseling*. Vol. 31, March 1994, p. 10-18

LOPES, Tânia (2014) – *O outplacement: Caracterização e Novas Tendências*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

MENDES, Fernando R. (2009) – O Mainstreaming da Responsabilidade Social das Empresas. *Responsabilidade Social das Organizações*, Cadernos Sociedade e Trabalho, n.º 11, 2009, p.75-81

NUNES, Augusto Lobato; COSTA, Ricardo Fontes da (2012) – *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3

PARENTE, Cristina (2006) – Conceito de mudança e aprendizagem organizacional – contributos para a análise da produção de saberes. *Sociologia, Problemas e Práticas*. Nº50, p.89-108

QUESADA, Sousa de la Casa (2007) – Las Empresas de Recolocación (Outplacement) y Nuevos Derechos del Trabajador a la Prevención del Desempleo. *Revista Trabajo. Universidad de Huelva*. p. 137-168

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2008) – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida. ISBN: 978-972-662-275-8

REDSTROM-PLOURD, Martha A. (1998) – A History of the outplacement industry 1960 – 1997: From job search counseling to career management. A new curriculum of adult learning. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg. Doctoral dissertation.

REGO, Arménio, et al. (2006) – *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-09-3

RODRIGUES, Jorge; SEABRA, Fernando; RAMALHO, José (2009) – Contributos para uma clarificação do conceito. *Responsabilidade Social das Organizações*, Cadernos Sociedade e Trabalho, n.º11, 2009, p. 99-105

SOUSA, Maria José, et al. (2006) – *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel. ISBN: 978-972-757-441-4

VENTURA, Fernando Jorge de Sousa (2013) – *O desemprego involuntário e a actualidade: efeitos do desemprego e proactividade orientada para o reemprego*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Dissertação de mestrado em Psicologia da Educação.

VIEIRA, Ana Rita (2011) – *O outplacement para PME's*. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Dissertação de mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos.







## **Anexo I | Guião de entrevista exploratória**

Entrevista exploratória realizada a peritos no domínio da consultoria e prática de outplacement.

### **Apresentação e Objetivos da Entrevista**

Estamos a contactá-lo(a) no sentido de nos facultar uma entrevista sobre o **processo de outplacement** no contexto de uma investigação para uma tese de mestrado em Sociologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

- Apresentar declaração;
- Pedir autorização para gravar;
- Garantir sigilo da informação recolhida e anonimato da pessoa.

### **Entrevista**

- 1) Gostava de começar esta entrevista exatamente pela definição de outplacement.

O que considera ser a definição mais adequada deste processo?

- 2) Quando e como surgiu o outplacement?

- 3) E em Portugal, conte-me como surgiu este conceito e se afirmou no mercado da gestão de recursos humanos?

Falando agora um pouco mais concretamente da vossa empresa.

- 4) Que tipo de soluções vocês oferecem às empresas e às pessoas individuais?

- 5) Quais são as etapas pelas quais as pessoas passam?

- 6) Como se processa a adequação do processo às necessidades e especificidades de cada pessoa e de cada empresa?

- 7) Como qualifica o mercado do outplacement? Como se tem posicionado a procura por este tipo de solução em função das conjunturas económicas? Porquê?

- 8) Quais os tipos de empresas que procuram este processo? E pessoas individuais?

- 9) Como descreveria em termos idade e qualificações escolares e profissionais as pessoas a quem fazem o processo de outplacement? Há diferenças e semelhanças entre as que recorrem autonomamente aos V/ serviços e as que dele usufruem por via da empresa que os afasta?

- 10) O que é que entende como sucesso neste tipo de solução?

- 11) Quais as variáveis determinantes do sucesso do processo?

10.1) Em média quanto tempo demora até as pessoas conseguirem um novo emprego?

- 12) Quais são os benefícios e as desvantagens do outplacement? Para pessoas individuais e empresas?
- 13) Quais são os custos deste tipo de processo? E quem os paga?
- 14) Considera que o outplacement é uma boa solução na procura de um novo emprego? Porquê?
- 15) Podemos falar de responsabilidade social quando falamos de outplacement? Porquê?

**Pedir ao entrevistado:**

- Pedir contactos de pessoas e empresas que tenham passado pelo processo

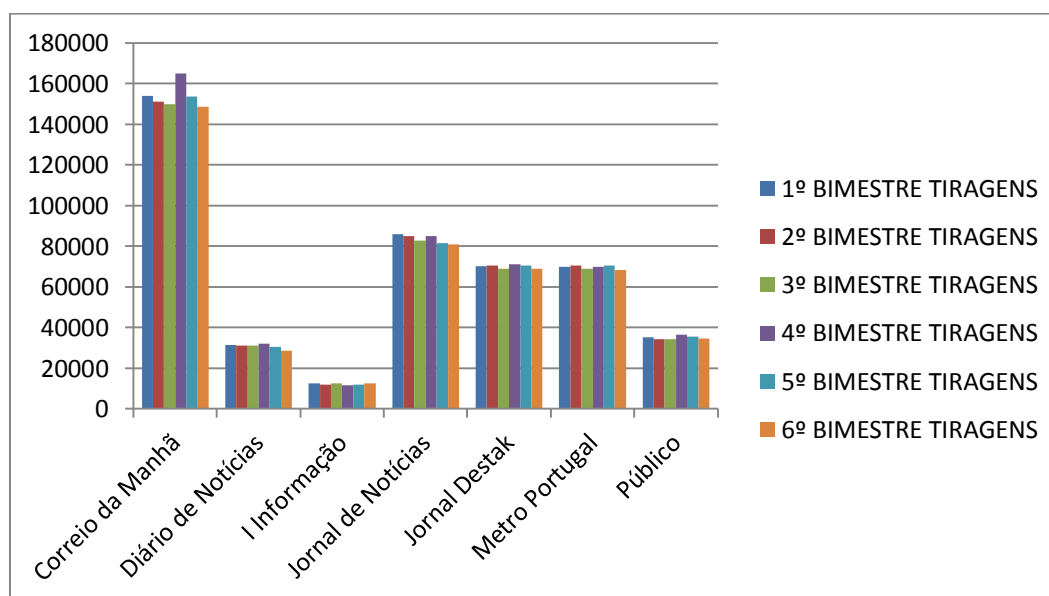
## Anexo II | Dados sobre a tiragem dos jornais nacionais

**Tabela 6 - Tiragem jornais nacionais de 2014**

	1º	2º	3º	4º	5º	6º
	BIMESTRE	BIMESTRE	BIMESTRE	BIMESTRE	BIMESTRE	BIMESTRE
<b>PUBLICAÇÃO</b>	<b>TIRAGENS</b>	<b>TIRAGENS</b>	<b>TIRAGENS</b>	<b>TIRAGENS</b>	<b>TIRAGENS</b>	<b>TIRAGENS</b>
Correio da Manhã	153809	151039	149736	165020	153692	148730
Diário de Notícias	31409	31071	31197	32085	30618	28541
Expresso	100663	98856	97178	103367	98650	97033
I Informação	12559	11760	12546	11655	11775	12414
Jornal de Notícias	85962	84922	82808	84823	81558	80790
Jornal Destak	70025	70541	69000	71250	70335	68889
Metro Portugal	70000	70541	68895	70000	70415	68147
Público	35220	34278	34271	36529	35576	34566
SOL	51305	49138	49927	48013	53029	53186

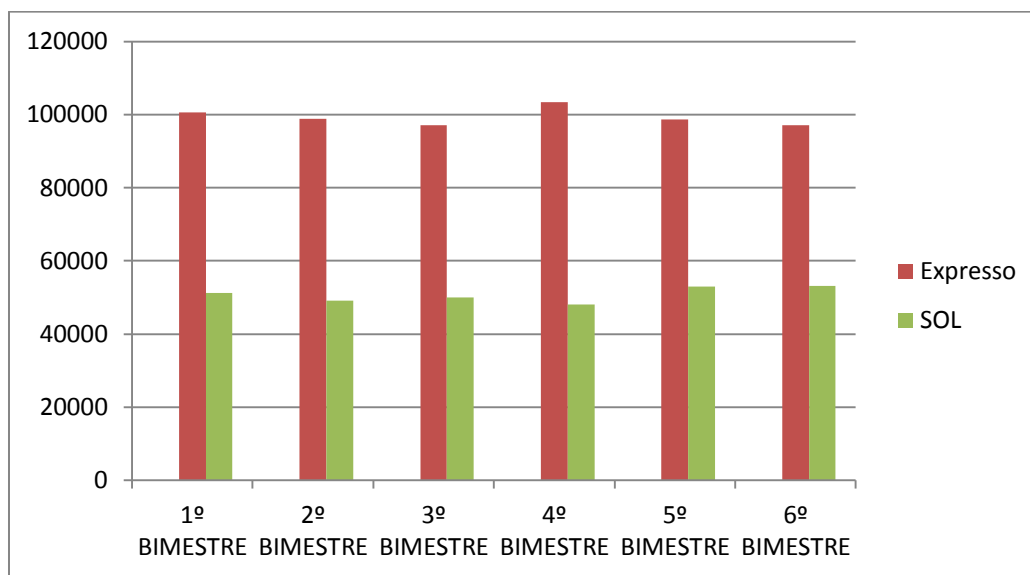
Fonte: [www.apct.pt](http://www.apct.pt)

**Gráfico 1 - Tiragem dos diários nacionais 2014**



Fonte: [www.apct.pt](http://www.apct.pt)

**Gráfico 2 - Tiragem de semanários nacionais 2014**



Fonte: [www.apct.pt](http://www.apct.pt)

### Anexo III | Listagem de notícias de jornais online analisadas

Notícia	Data	Título	Autor/Fonte
<b>Jornal de Notícias</b>			
JN1	10-07-2007	Portugália despede 220 pessoas	Alexandra Figueira
JN2	07-04-2008	Indústria: Técnico do IEPF na Yazaki Saltano de Gaia para orientar trabalhadores	LUSA
JN3	08-04-2008	Apoio Garantido	
JN4	30-04-2008	Yazaki Saltano: 155 despedidos em processo de recrutamento - empresa	LUSA
JN5	02-07-2008	Cepsa despede 48 trabalhadores em Portugal	
JN6	20-10-2009	Bastonária reclama alvarás de farmácias nas mãos de licenciados	A.M.
JN7	06-12-2010	Leoni parou produção e fecha portas a 31 de Dezembro	
JN8	31-12-2010	Fábrica da Leoni encerra hoje	
JN9	12-01-2012	Unicer vai fechar produção de cervejas em Santarém	
JN10	19-01-2012	Região Norte "mais rápida" a recolocar desempregados no mercado de trabalho	
JN11	10-01-2013	Despedimento coletivo na Sumol+Compal	
JN12	13-03-2013	Plano de reestruturação da RTP admite "despedimento coletivo" se rescisões amigáveis falharem	
JN13	14-03-2013	Comissão de Trabalhadores de RTP acusa Administração de apresentar "plano ilegal"	
JN14	14-03-2013	Presidente de RTP diz que cada trabalhador representa 45 mil euros	
JN15	15-04-2013	Alberto da Ponte confirma mais de 180 pedidos de rescisão na RTP	
JN16	05-12-2014	BBVA considera "justa" proposta de despedimento feita a 148 trabalhadores	
<b>Correio da Manhã</b>			
CM1	10-07-2007	PGA: Despede 220	
CM2	15-08-2007	Protesto à porta da TAP	
CM3	11-11-2011	Famalicão: Itron despede 123 trabalhadores	
CM4	13-01-2012	Unicer fecha fábrica	
CM5	10-01-2013	Sumol+Compal avança com despedimento coletivo	
CM6	13-03-2013	RTP pode avançar com "despedimento coletivo"	
CM7	14-03-2013	"Cada 45 mil euros poupados é um trabalhador que não sai"	
<b>Público</b>			
P1	09-07-2007	Portugália Airlines vai despedir 220 trabalhadores	
P2	10-07-2007	TAP despede 220 trabalhadores da Portugália devido à duplicação de funções	Inês Sequeira
P3	09-08-2007	Comissão de trabalhadores da Portugália vai impugnar despedimento de 118 funcionários	LUSA

P4	31-10-2007	Unicer já gastou 12 milhões de euros com rescisões e prevê mais despedimentos	Raquel A. Correia
P5	01-05-2008	Yazaki Saltano fechou sector em Gaia	
P6	29-08-2008	Yazaki Portugal vai despedir 312 trabalhadores em Setembro	
P7	31-01-2009	Empresa de recursos humanos abre novo "callcenter" para 600 trabalhadores	LUSA
P8	16-01-2009	Suplemento Economia	
P9	13-03-2009	Com ou sem ameaças de despedimento o currículo deve estar sempre actualizado e pronto a enviar	
P10	19-06-2009	Consultora dá "dicas" para encontrar novo emprego	Ana Rute Silva
P11	24-05-2010	Rescisão de contrato de 1280 trabalhadores da Brisa é "despedimento maciço encapotado"	Ana Rute Silva
P12	24-05-2010	Brisa vai acabar com operadores nas portagens e propõe rescisão de 1280 trabalhadores	
P13	25-05-2010	Pedidos de ajuda para recolocação profissional deverão aumentar 22 por cento este ano	Raquel A. Correia
P14	06-06-2010	Gestores da Pioneer transformaram fecho da empresa numa oportunidade de negócio	Raquel A. Correia
P15	07-06-2010	Gestores da Pioneer transformaram fecho da empresa numa oportunidade de negócio	Raquel A. Correia
P16	08-08-2010	Fábrica de iogurtes de Castelo Branco entre as cinco melhores da Danone no mundo	Ana Rute Silva
P17	12-08-2010	Fábrica de iogurtes de Castelo Branco entre as cinco melhores da Danone no mundo	Ana Rute Silva
P18	09-11-2010	Dez passos para garantir emprego	
P19	22-11-2010	Trabalhadores da Páginas Amarelas analisam hoje proposta de despedimento colectivo	Ana Rita Faria
P20	23-11-2010	Groundforce revê despedimento colectivo na escala de Faro	Raquel A. Correia
P21	06-12-2010	Leoni já parou produção e fecha portas no final do mês	LUSA
P22	24-01-2011	Prejuízos da Groundforce derraparam para 35,7 milhões de euros em 2010	Raquel A. Correia
P23	12-01-2012	Moita Flores "chocado" com o fim da produção de cerveja da Unicer em Santarém	LUSA
P24	13-01-2012	Unicer poupa 11 milhões ao ano com o fim da produção da cerveja em Santarém	Ana Rute Silva
P25	08-02-2012	Trabalhadores da Unicer repudiam despedimentos	Ana Rute Silva
P26	22-11-2012	Verbas europeias podem vir a ser usadas para rescisões no Estado	Nuno Sá Lourenço
P27	10-01-2013	Sumol+Compal despede 70 trabalhadores	Ana Rute Silva
P28	11-01-2013	Sumol+Compal vai despedir 70 trabalhadores	Ana Rute Silva
P29	13-03-2013	RTP vai propor o aumento da taxa de audiovisual em 2014	LUSA
P30	14-03-2013	RTP quer aumentar taxa audiovisual em 2014 e cortar 21 milhões no pessoal	Rui Gaudêncio M. Lopes
P31	20-03-2013	Sucesso das rescisões do Estado vai depender do valor das indemnizações	Raquel Martins
P32	15-04-2013	Mais de 180 pedidos de rescisão na RTP, despedimento	LUSA

		colectivo em cima da mesa	
P33	17-04-2013	Plano de reestruturação da RTP aceite por 207 trabalhadores e prolongado por 10 dias	LUSA
P34	20-05-2013	Com ou sem crise, maioria encontra trabalho através da rede de contactos	Ana Rute Silva
P35	20-05-2013	Análise nacional do outplacement	
<b>Expresso</b>			
EX1	07-04-2008	Indústria: Técnico do IEFP na Yazaki Saltano de Gaia para orientar trabalhadores	LUSA
EX2	30-04-2008	Yazaki Saltano: 155 despedidos em processo de recrutamento - empresa	LUSA
EX3	02-06-2008	Combustíveis: Cepsa diz que nunca prometeu manter todos os postos de trabalho	LUSA
EX4	21-01-2009	Outplacement cresce com a crise	Rosália Amorim
EX5	23-04-2009	Associação das Comunicações serve 30 mil	João Ramos
EX6	23-04-2009	Reformados antes da hora	João Ramos e Catariana Nunes
EX7	27-04-2009	Egor Thinksmart promete aumentar produtividade em Portugal	SF
EX8	12-05-2009	Vodafone Portugal admite redução de 3% dos efectivos	LUSA
EX9	24-10-2009	Currículos que abrem portas	Marisa Antunes
EX10	21-01-2010	"Nas Nuvens" - O 'despedidor' profissional	Alexandre Costa
EX11	17-05-2011	Dar a volta: procurar emprego depois dos 50	
EX12	19-01-2012	Santarém: Trabalhadores da Unicer reúnem-se hoje em planário, o primeiro depois do anúncio do encerramento	LUSA
EX13	10-01-2013	Sumol+Compal avança com despedimento coletivo	
EX14	13-02-2013	Outplacement: Setor farmacêutico foi o que mais procurou estes serviços em 2012	LUSA
EX15	01-03-2013	Outplacement recoloca 70%	Cátia Mateus





#### Anexo IV | Listagem de notícias corresponde a cada uma das categorias

A lista que a seguir se apresenta agrupa as notícias analisadas nas três categorias criadas para analisar os jornais *online*.

Categorias	Notícias
Utilizadores	<b>Jornal de Notícias</b>
	JN1; JN2; JN3; JN4; JN5; JN6; JN7; JN8; JN9; JN11; JN12; JN13; JN14; JN15; JN16
	<b>Correio da Manhã</b>
	CM2; CM2; CM3; CM4; CM5; CM6; CM7
	<b>Público</b>
	P1; P2; P3; P4; P5; P6; P11; P12; P14; P15; P16; P17; P19; P20; P21; P22; P23; P24; P25; P26; P27; P28; P29; P30; P31; P32; P33
	<b>Expresso</b>
	EX1; EX2; EX3; EX8; EX12; EX13
Empresas de <i>outplacement</i>	<b>Jornal de Notícias</b>
	JN10
	<b>Correio da Manhã</b>
	<b>Público</b>
	P7; P9; P10; P13; P18; P34; P35
	<b>Expresso</b>
	EX4; EX6; EX7; EX9; EX11; EX14; EX15
Outras	<b>Jornal de Notícias</b>
	<b>Correio da Manhã</b>
	<b>Público</b>
	P8
	<b>Expresso</b>
	EX5; EX10



## Anexo V | Análise horizontal das notícias dos jornais *online*

O seguinte quadro representa a análise horizontal que sintetizou a informação recolhida nas dimensões das notícias dos jornais *online*.

Dimensões de Análise	Síntese
Desemprego	No que se refere às notícias – <b>Utilizadores</b> - podemos concluir que a grande maioria das notícias retrata despedimentos coletivos e que vêm acompanhadas do motivo/causa que levam a este despedimento. Neste sentido as causas/motivos enunciadas referem-se a reestruturações e reorganizações das empresas e ainda devido à crise económica.
	No que diz respeito às - <b>Empresa de outplacement</b> - podemos concluir que a reação dos indivíduos perante o despedimento é imprevisível e que está dependente de vários fatores, desde a forma como é anunciado o despedimento até aos impactos que este terá na sua vida.
Tipos de empresa	<b>Utilizadores</b> – as notícias dizem respeito a grandes empresas e a multinacionais como: a Yazaki Saltano; Cepsa; Compal+Sumol; Leoni; BBVA; Unice; Portugalia; Itron; Brisa; Groundforce e RTP
	<b>Empresas de outplacement</b> – as notícias referem-se a empresas nacionais e multinacionais.
Outplacement	<b>Utilizadores</b> - podemos dizer que o <i>outplacement</i> é sempre apresentado como um serviço colocado ao dispor dos colaboradores dispensados com a finalidade de os ajudar na reintegração no mercado de trabalho. Podemos acrescentar ainda que na grande maioria das notícias analisadas é sempre apresentada uma explicação do que é o <i>outplacement</i> , ainda que muito brevemente (cerca de uma frase). Observou-se também que são muito raras as notícias sobre despedimentos que identificam o nome da empresa de <i>outplacement</i> que prestará o serviço e que a opinião dos trabalhadores sobre o serviço também raramente é noticiada, assim como as despesas gastas com este tipo de serviços.
	<b>Empresas de outplacement</b> - podemos dizer que a grande maioria tem como tema central o processo de <i>outplacement</i> . Em muitas das notícias são abordados os seguintes temas: a taxa de sucesso; o tempo médio de recolocação; os setores que mais recorrem ao serviço de outplacement; o papel dos consultores; vantagens deste tipo de serviço. Assim sendo, verificou-se que o tempo médio de recolocação varia consoante a empresa, em 2013, segundo a Transitar o tempo médio de recolocação era de 5,7 meses, já na Bridge Outplacement era de 6 meses e na LHH-DBM era de 6,9 meses.

	<p>A taxa de sucesso ronda os 80%, sendo que segundo a Transitar a taxa de sucesso em indivíduos com idades superiores a 45 anos é de 70% e em todas as faixas etárias ronda os 81%.</p> <p>Em relação aos setores que mais recorrem ao serviço de outplacement é quase unanime, em todas as notícias analisadas, que o setor farmacêutico é o que mais utiliza os serviços de <i>outplacement</i>.</p> <p>No que toca ao papel dos consultores de <i>outplacement</i> também parece unanime a opinião de que tem um papel importante, na medida em que prestam apoio psicológico, ajudando a superar o trauma do despimento, ajudam a fazer um balanço do percursos de cada candidato na medida em que analisam o que mais motiva cada indivíduos, ajudam a definir um projeto pessoal a longo prazo, dispõe de vastas redes de contactos, incluindo contactos diretos de recrutadores.</p> <p>Verificou-se que foi noticiado que cada vez mais as grandes empresas nacionais e pequenas e médias empresas nacionais recorrem aos serviços de <i>outplacement</i>, deixando este de ser um serviço quase exclusivo das multinacionais. Importa salientar que foi também noticiado que em Portugal o <i>outplacement</i> não é obrigatório, como por exemplo em Espanha, o que faz com que as empresas em Portugal que recorrem a este tipo de serviço ainda sejam em número relativamente reduzido.</p> <p>Por último, foi possível verificar algumas vantagens do serviço de <i>outplacement</i>, sendo que para as empresas que contratam esse tipo de serviços o <i>outplacement</i> permite ajudar os ex-colaboradores a redefinirem a sua trajetória profissional. Já para os candidatos podemos verificar que os consultores os ajudam a manterem-se ativos, reduzem a tendência para o isolamento e a desmotivação, a desenvolverem e otimizar as suas redes de contactos e ainda ajudam a trabalhar técnicas de <i>marketing</i> pessoal e assertividade.</p>
<p><b>Gestão de Recursos Humanos</b></p>	<p>Verificou-se que a referência à Gestão de Recurso Humanos é muito escassa nas notícias analisadas. Concluimos que o Departamento de Recursos Humanos ou de Pessoal quando enunciado nas notícias é sempre com a finalidade de fazer anúncios sobre factos relativos aos despedimentos coletivos. Com isto pretendemos dizer que nas notícias analisadas surgem diretores destes departamentos a fazerem declarações sobre as causas dos despedimentos, noutras notícias é anunciado que pretendem contratar mais colaboradores num futuro próximo e noutras ainda fazem anúncios declarando que angariaram propostas de trabalho, junto de várias empresas, para os seus colaboradores que serão afastados.</p> <p>Verificou-se ainda que o <i>outplacement</i> é visto como uma</p>

	técnica de gestão de recursos humanos, visto que associado às empresas especializadas neste tipo de serviço surge também a expressão ‘empresa de recursos humanos’.
<b>Responsabilidade Social das Empresas</b>	<p>A expressão ‘responsabilidade social’ nunca surge no conteúdo das notícias explicitamente, no entanto consideramos que esta estava a ser aplicada quando as empresas, ao dispensarem os seus trabalhadores comunicavam que lhes iriam oferecer condições superiores às definidas por lei, como por exemplo programas de <i>outplacement</i>. Importa ainda acrescentar que o número de empresas que fez este tipo de comunicação é considerável, no universo de notícias analisadas.</p> <p>Verificou-se ainda que são escassas as notícias que fazem referência a este conceito. Contudo, nas notícias em que é feito (notícias promovidas por empresas especializadas em <i>outplacement</i>) o conceito é visto como um impulsionador do <i>outplacement</i>, ou seja, é dito que de entre vários fatores (crise, globalização,...) a responsabilidade social é importante para o crescimento e visibilidade do <i>outplacement</i>.</p>



## **Anexo VI | Email enviado à comunidade académica da Universidade do Porto**

Caro (a) membro da comunidade académica,

Sou aluna do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras e encontro-me a preparar o meu trabalho de campo para a realização da minha tese de mestrado que será subordinada ao tema do outplacement.

Neste sentido e para a realização deste trabalho necessito de contactos de pessoas que estejam ou já tenham passado pelo processo de outplacement.

Assim, venho por este meio pedir-vos, caso tenham conhecimento de alguém nestas condições, o favor de me facultarem os seus contactos com a finalidade da realização deste meu trabalho.

Uma vez que a prática de outplacement em Portugal ainda é pouco conhecida e pouco utilizada torna-se difícil encontrar pessoas que se encaixem neste perfil.

Conto com a vossa colaboração e desde já um muito obrigado.

Cumprimentos,

Vera Rocha





## Anexo VII | Grelha de operacionalização de entrevistas

Grelha de operacionalização de dimensões para entrevista semiestruturada efetuada a indivíduos que experienciaram um programa de *outplacement*.

Dimensões Analíticas	Indicadores
<b>Empresa que providenciou <i>outplacement</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização da empresa (nº de trabalhadores, multinacional ou nacional, setor de atuação);</li> <li>• Tipo de despedimento (coletivo ou individual);</li> <li>• Envolvimento de pessoal de Recursos Humanos no despedimento (como, quem, objetivo);</li> <li>• Apresentação do programa de <i>outplacement</i> (como, por quem e quando foi explicado o programa).</li> </ul>
<b>Despedimento e desemprego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos/Causas que levaram ao despedimento;</li> <li>• Negociação ou não do processo com a empresa;</li> <li>• Sentimentos quanto ao despedimento (nível psicológico e emocional);</li> <li>• Sentimentos quanto a uma situação futura de desemprego aquando do despedimento;</li> <li>• Vivência atual (com emprego ou desempregado).</li> </ul>
<b>Programa de <i>Outplacement</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da empresa de <i>outplacement</i>;</li> <li>• Serviços prestados pela empresa (<i>outplacement</i> coletivo ou individual);</li> <li>• Expectativas e conformidade com o programa de <i>outplacement</i>;</li> <li>• Relação entre consultor e candidato;</li> <li>• Início do programa de <i>outplacement</i> (se foi cedo de mais ou não);</li> <li>• Recolocação (ainda em programa de <i>outplacement</i> ou não); <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo demorado até recolocação (semanas, meses, ...);</li> <li>- Satisfação ou não quanto ao novo emprego;</li> </ul> </li> <li>• Experiência com o serviço de <i>outplacement</i> (positivo ou negativo e porquê);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens de desvantagens;</li> <li>• Adequação do programa às necessidades/especificidades.</li> </ul>
<b>Responsabilidade Social das Organizações/Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Outplacement</i> e responsabilidade social (se consideram o <i>outplacement</i> uma estratégia para responsabilidade social).</li> </ul>

## **Anexo VIII | Guião de entrevista semiestruturada**

Entrevista realizada a indivíduos que realizaram um programa de *outplacement*.

### **Apresentação e Objetivos da Entrevista**

Estamos a contactá-lo(a) no sentido de nos facultar uma entrevista sobre as **vivências do *outplacement*** no contexto de uma investigação para uma tese de mestrado em Sociologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, para a qual nos importa saber, sobretudo, a sua experiência com o *outplacement*, como encarou este serviço e a sua opinião quanto ao mesmo.

- Entregar e assinar a declaração de consentimento informado;
- Pedir autorização para gravar;
- Garantir sigilo da informação recolhida e anonimato da pessoa.

### **Entrevista**

#### **I. Empresa que providenciou o serviço de *outplacement* e contornos do despedimento.**

Gostaria de começar esta entrevista pela empresa que lhe providenciou o programa de *outplacement*.

**1.** Pode caracterizar-nos a empresa onde trabalhava e que lhe providenciou o serviço de *outplacement* começando por referir

- a) A dimensão da mesma (nº de trabalhadores);
- b) O setor de atividade dessa mesma empresa;
- c) O tipo de empresa (multinacional ou nacional).

d) A sua relação com a empresa: há quanto tempo lá trabalhava, que tipo de função exercia, qual a sua carreira na empresa, relação com os dirigentes da empresa e chefes diretos?

**2.** Pode contar-nos quais os contornos do seu despedimento? Gostava que me referisse quando, como e porquê foi dispensado(a)?

- No caso de despedimento coletivo quais os motivos que levaram à empresa a efetuar esse mesmo despedimento.

**3.** Como encarou o despedimento? E que sentimentos emergiram nesse momento?

**4.** Foi neste momento que ouviu falar pela primeira vez em *outplacement*?

- Se não, em que circunstância já tinha ouvido falar em *outplacement*?

5. Se tivesse de explicar a alguém, em poucas palavras, o que é o *outplacement* como o fazia?

## II. Programa de *outplacement*

Conte-nos agora sobre a sua experiência com o *outplacement*.

1. Em que circunstância e por quem lhe foi apresentado o programa de *outplacement*? E como?

- Averiguar o envolvimento do Departamento de Recursos Humanos.
- Averiguar as oportunidades de negociação da proposta de afastamento.
- Averiguar a duração do programa de *outplacement*.

2. Considera que o programa de *outplacement* começou no momento certo para si? Porquê? (Averiguar se não começou cedo ou tarde de mais – após o despedimento)

3. A empresa providenciou-lhe um programa de *outplacement* individual ou coletivo? Considera que foi o mais adequado para si? Porquê?

4. Teve oportunidade de negociar o programa de *outplacement*?

5. Quais eram as suas expectativas quanto ao programa? Corresponderam à realidade? Porquê?

6. Descreva-nos um pouco a sua relação com o consultor/especialista em *outplacement*. Considera que a relação entre os dois é fundamental para o sucesso do programa? Porquê?

7. Conseguiu uma nova recolocação com a ajuda do programa de *outplacement*?

- Não. Porquê?
- Sim. Quanto tempo demorou até ser recolocado(a)?
  - Ainda se encontrava no programa de *outplacement*?
  - O emprego obtido respondeu às suas expectativas, habilidades, interesses e conhecimentos?
  - Atualmente ainda se encontra nesse emprego?

8. Considera que o programa de *outplacement* facilitou a forma como encarrou o despedimento? Porquê?

9. Como descreveria a sua experiência com o *outplacement*? (Positivo, negativo).

10. Considera que o programa de *outplacement* que lhe foi oferecido estava adequado às suas necessidades e especificidades? Porquê?

11. Como encarrou o *outplacement* durante a trajetória vivida?

12. Analisando hoje o processo com algum distanciamento, qual é o verdadeiro valor do *outplacement* para si?

13. Pode enumerar algumas vantagens e desvantagens no programa de *outplacement*?

14. Aconselha as pessoas a fazerem este tipo de programas? Porquê?

### III. Responsabilidade Social

Por último, gostava de abordar consigo o conceito de responsabilidade social.

1. Já ouviu falar do conceito de Responsabilidade Social das Empresas/Organizações?

- Não – Explicar o conceito: *O conceito de responsabilidade social das empresas é definido como “(...) um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, 2001:4). A responsabilidade social pode surgir como um investimento estratégico e deste ponto de vista torna-se “(...) cada vez mais importante para a competitividade das empresas pelos benefícios que pode acarretar em matéria de gestão dos riscos, redução dos custos, acesso ao capital, relações com os clientes, gestão de recursos humanos e capacidade de inovação” (Comissão Europeia, 2011:4).*

2. Considera o que o *outplacement* se integra numa estratégia de responsabilidade social? Porquê?

3. No seu caso, em concreto, de despedimento acha que a prestação do serviço de *outplacement* foi feita numa lógica de responsabilidade social? Porquê?

### IV. Caracterização Sociodemográfica do Entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_ (v.grelha1)

Distrito: \_\_\_\_\_

Ano que efetuou o programa de *outplacement*: \_\_\_\_\_

Condição perante o trabalho atual: \_\_\_\_\_ (v.grelha2)

Tipo de contrato de trabalho atual: \_\_\_\_\_ (v.grelha3)



## **Anexo IX | Grelhas de tipificação das entrevistas**

### **Grelha 1 - Nível de escolaridade**

1. Ensino básico (9º ano, antigo 5º ano de liceu, curso comercial, industrial, artes visuais ou equivalente)
2. Ensino secundário (12º ano, propedêutico, curso liceal, antigo 7º ano do liceu ou equivalente)
3. Ensino médio (magistério primário, educadores de infância,)
4. Ensino superior (bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento)

### **Grelha 2 – Condição perante o trabalho atual**

- 1.Trabalhador por conta própria sem assalariados
- 2.Trabalhador(a) por conta própria com assalariados
- 3.Trabalhador independente/prestação de serviços
- 4.Trabalhador(a) por conta de outrem
- 5.Trabalhador(a) familiar não remunerado(a)
- 6.Trabalhador(a) familiar remunerado(a)
- 7.Desempregado(a)
- 8.Sem atividade profissional
- 9.Reformado(a)
- 10.Estudante
- 11.Doméstica(o)
- 12.Outra. Qual\_\_\_\_\_

### **Grelha 3 - Contrato de trabalho**

- 1.Contrato permanente/do quadro permanente/efetivo
- 2.Contrato a prazo/termo certo
- 3.Trabalho independente
- 4.Sem contrato (empresários a título individual)





## Anexo X | Declaração de consentimento informado

### Declaração de Consentimento Informado

Eu, \_\_\_\_\_ concordo em participar no estudo sobre as vivências do *outplacement* em Portugal.

Com este trabalho pretende-se dar resposta aos seguintes objetivos:

- Analisar empiricamente a vivência de pessoas pelo processo de *outplacement*;
- Analisar empiricamente o sucesso/insucesso do processo de *outplacement*.

Considero que:

- ✓ Compreendi que tenho o direito de colocar, agora ou durante o desenvolvimento do estudo, qualquer questão acerca do mesmo;
- ✓ Informaram-me que a entrevista seria gravada em áudio e permito que assim seja;
- ✓ Informaram-me que seria garantido o sigilo e anonimato da informação recolhida;
- ✓ Aceito que as minhas perspetivas sejam incorporadas nos resultados do estudo e possam ser publicadas ou apresentadas pela equipa de investigação para fins académicos;
- ✓ Sou livre de desistir da participação do estudo em qualquer momento;
- ✓ Depreendi que este documento será conservado de forma segura pela equipa de investigação e será destruído no fim do estudo.

Assinatura do entrevistado:

---

Assinatura do investigador:

---



## Anexo XI | Ficha resumo de contacto

### FICHA RESUMO DE CONTACTO

Nº da entrevista:

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Telef. \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_

Data do contacto: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data atual: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

#### Síntese da informação obtida para cada questão colocada

Questão	Informação

#### Questão Informação

1. Que novas hipóteses foram sugeridas?

---

---

2. Perceções/preocupações/observações.

---

---



**Anexo XII | Grelha de análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos indivíduos que experienciaram o *outplacement***

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Síntese Interpretativa</b>	<b>Excertos</b>
<b>Empresa de Proveniência</b>	<b>Categorização da empresa</b>		
	<b>Relação com a empresa</b>		
<b>Desemprego/ Despedimento</b>	<b>Contornos do despedimento</b>		
	<b>Sentimentos perante o despedimento</b>		
	<b>Negociação da proposta de afastamento</b>		
<b><i>Outplacement</i> e o Programa</b>	<b>Primeiro contacto com o conceito</b>		
	<b>Definição de <i>outplacement</i></b>		
	<b>Apresentação e início do programa</b>		
	<b>Duração do programa</b>		
	<b>Expectativas quanto ao programa</b>		
	<b>Relação com o consultor</b>		

	<b>Recolocação</b>		
	<b>Visão do despedimento</b>		
	<b>Experiência do <i>outplacement</i></b>		
	<b>Adequação do programa</b>		
	<b>Valor do <i>outplacement</i></b>		
	<b>Vantagens e desvantagens</b>		
	<b>Utilidade do programa</b>		
	<b>Serviços prestados pela empresa de <i>outplacement</i></b>		
<b>Responsabilidade Social das Empresas</b>	<b>O conceito</b>		
	<b>O outplacement enquanto estratégia de responsabilidade social</b>		

### Anexo XIII | Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Residência	Escolaridade	Ano que efetuou <i>outplacement</i>	Condição atual perante o trabalho	Tipo de contrato
<b>1</b>	Masculino	46	Porto	Ensino Superior	2011	Desempregado	
<b>2</b>	Feminino	40	Porto	Ensino Superior	2013	Trabalhador por conta de outrem	Contrato permanente/do quadro permanente/efetivo
<b>3</b>	Feminino	42	Porto	Ensino Superior	2012	Trabalhador por conta própria sem assalariados	Sem contrato (empresário a título individual)
<b>4</b>	Masculino	41	Aveiro	Ensino Superior	2009	Trabalhador por conta de outrem	Contrato permanente/do quadro permanente/efetivo
<b>5</b>	Feminino	28	Aveiro	Ensino Superior	2013	Trabalhador por conta de outrem	Contrato permanente/do quadro permanente/efetivo
<b>6</b>	Feminino	45	Aveiro	Ensino Superior	2011	Trabalhador independente/prestação de serviços	Trabalho intendente
<b>7</b>	Feminino	47	Porto	Ensino Superior	2013	Trabalhador por conta própria sem assalariados	Sem contrato (empresários a título individual)
<b>8</b>	Feminino	42	Porto	Ensino Superior	1º Programa em 2010 2º Programa em 2013	Desempregada	
<b>9</b>	Masculino	42	Porto	Ensino Superior	2013	Trabalhador por conta própria sem assalariados	Sem contrato (empresários a título individual)
<b>10</b>	Masculino	37	Coimbra	Ensino Superior	2010	Trabalhador por conta de outrem	Contrato a prazo/termo certo